VENTA EN LAS GRANDES LIGAS

CAMINO A LA SUPERIORIDAD COMERCIAL



MIGUEL REDONDO



diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com



diosestinta.blogspot.com

VENTA
EN LAS
GRANDES LIGAS

diosestinta.blogspot.com



diosestinta.blogspot.com

MIGUEL REDONDO

VENTA EN LAS GRANDES LIGAS

Camino a la superioridad comercial



diosestinta.blogspot.com

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro,
ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna
forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico
por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso
previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

© Miguel Redondo, 2003

Ediciones Díaz de Santos, S. A.
Doña Juana I de Castilla, 22. 28027 Madrid
España

Internet: http://www.diazdesantos.es/ediciones
E-Mail: ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 84-7978-582-9
Depósito legal: M. 28.540-2003

Diseño de cubierta: Ángel Calvete
Fotocomposición: Fer, S. A.
Impresión: Edigrafos, S. A.
Encuadernación: Rústica-Hilo

Impreso en España

diosestinta.blogspot.com

Todo empezó hace veinte años, sin dinero, sin clientes, sin reputación y sin ayuda. Yo aporté mis pobres conocimientos y una enorme ilusión. La inteligencia sólo podía aportarla mi mujer y socia, Adela Guisasola. Le debo casi todo lo que soy. Juntos, lo hemos hecho todo.

Este libro está dedicado a ella y a los dos éxitos de nuestra vida: Cristina y Miguel.

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

PREFACIO

Los cambios de todo tipo que estamos viviendo, repercuten muy significativamente en la forma de hacer negocios entre las empresas. Las alteraciones en la cadena de valor derivadas de esos cambios están modificando la manera en que las organizaciones se estructuran para situarse y competir en el mercado. En la permanente búsqueda de la rentabilidad que toda empresa necesita para vivir, nacen nuevas formas de hacer.

Para todos los que luchamos en el día a día por incrementar la eficacia de nuestras empresas, los contenidos de este libro representan una gran ayuda. Para mí, su lectura ha supuesto una auténtica revelación: marca un antes y un después. Me ha permitido interpretar muchos de los errores cometidos en el pasado. Pero, sobre todo, he descubierto algunas de las claves de mis propios éxitos. Creo que la lectura de este libro me ha aportado algo muy importante: podré repetir más veces los aciertos y reducir el número de equivocaciones. Ahora sé mucho mejor lo que mi empresa debe hacer en los grandes clientes.

Siento una particular admiración por quienes, además de realizar un trabajo de calidad, son capaces de hacer patria fuera de nuestras fronteras. Triunfar como lo han hecho Miguel Redondo y Adela Guisasola, auténtica alma de KREA, compitiendo con las más grandes y prestigiosas consultoras, sin más ayuda que la de los clientes satisfechos, tiene para mí un mérito enorme. Yo sé muy bien los sacrificios que cuesta y el esfuerzo necesario para tener éxito en un entorno tecnológico como el mío o de intangibles como el suyo, cuando se compite en soli-

diosestinta.blogspot.com

tario contra los gigantes internacionales, rodeado por la indiferencia de tus compatriotas. Les he visto luchar, desesperarse y sufrir con la misma intensidad que celebran y disfrutan cada triunfo empresarial. Son empresarios dedicados a la consultoría, además de consultores dedicados a sus clientes empresariales. Yo, que me considero su amigo, puedo decir de ellos que son una gente muy especial, que no deja indiferente a nadie.

Por debajo de la amenidad de su lectura, tan difícil de lograr cuando se realiza un análisis riguroso de la eficacia comercial, se desliza una crítica descarnada de los factores que la obstaculizan. Se ve claramente que el autor conoce muy bien la realidad y también se aprecia su total desinhibición para hablar de ella. El libro es una permanente invitación a la reflexión sobre la responsabilidad que tenemos las personas que podemos influir en los resultados de nuestras empresas, desde una posición ejecutiva.

En diversos momentos de la lectura me he visto obligado a volver a leer ciertos párrafos, al tener la sensación de que la profundidad del mensaje encerrado en ellos era mayor de la percibida inicialmente. Invito al lector a que haga lo mismo. Va a encontrar muchas respuestas clave.

Por último, quiero dejar constancia de mi sorpresa al comprobar que existe la posibilidad real de aplicar en la práctica todos los conceptos expuestos. Hemos sido muchos los que, en los últimos años, nos hemos beneficiado al contar con la colaboración de KREA en la mejora de la eficacia comercial. Pero estoy seguro de que, con la ayuda de las ideas contenidas en este libro, serán muchos más los que encuentren en él un valor, cuya aportación es cada día más necesaria, para incrementar los resultados de negocio en los grandes clientes.

ANTONIO GARCÍA MARCOS
Presidente de Teldat

diosestinta.blogspot.com

AGRADECIMIENTOS

KREA acababa de empezar su andadura, cuando una persona creyó en mí por primera vez y puso en mis manos la eficacia de la central de compras de un líder europeo de la distribución, que fue nuestro primer gran cliente.

Gracias a esta confianza, enseguida comprendí que, con cierta inteligencia aplicada al aprendizaje, junto a una natural agresividad para competir, capacidad física para trabajar muy duro y honestidad para hacer las cosas bien, podríamos tener éxito. El tiempo, poco a poco, me dio la razón. Cada día teníamos mayor número de clientes, más recursos materiales, más capacidad técnica y mejores consultores.

Han sido tantas las personas que me han ayudado dentro de nuestros clientes, que su relación sería interminable. Cada uno de ellos sabe que está permanentemente en mi recuerdo y que sólo deseo poder corresponderle con mi amistad, en cualquier circunstancia. Tengo que referirme, en particular, a todas las personas del Grupo Telefónica a las que debo una parte importante del éxito.

En la aventura internacional, que inicié sin el apoyo de nadie, he encontrado ayuda en personas de cada país, por las que siento una enorme gratitud.

Pero hay una tierra especialmente querida por mí: México. Me gusta su gente, su cultura, su geografía, su arte, sus sabores y sus colores. Estoy muy agradecido a quienes han hecho posible que conozca tantas cosas de ese maravilloso país, especialmente a todos mis amigos de Telmex.

diosestinta.blogspot.com

Dentro de nuestra casa, y desde diferentes posiciones, han trabajado muchas personas dedicando sus mejores esfuerzos para sacar adelante los resultados a lo largo del tiempo. Sería injusto, por mi parte, si olvidara a alguien. Sí quiero personificar mi reconocimiento a todos ellos en Carmen de Miguel, por su paciencia y generosidad. Y, de forma muy particular, en una persona muy querida con la que he compartido alegrías y tristezas durante los últimos 16 años: Marisol Martín. La he visto muchas veces cantando los éxitos con todos, pero siempre la he encontrado a mi lado llorando los fracasos, lo que tiene mucho más valor para mí. Ella ha sido una pieza clave de la maquinaria de KREA, en su difícil función de control.

También quiero dejar constancia de mi agradecimiento a las personas que, en cada momento, han optado por una solución diferente de la ofrecida por nosotros. Ellas nos han obligado a desarrollar unas agallas competitivas que han demostrado ser de un enorme valor para garantizar nuestros éxitos a futuro.

MIGUEL REDONDO

diosestinta.blogspot.com

ÍNDICE

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

Introducción

***“como no sabían que era imposible,
lo hicieron”***
(anónimo)

KREA es una empresa de consultoría nacida en 1983. Creada para crear, no podía tener otro nombre. Entonces no era capaz de imaginar su desarrollo posterior y estaba lejos de suponer que, veinte años después, acumuláramos tantas experiencias y tan importantes clientes. Nos convertimos en empresarios a la fuerza; no nos quedó otro remedio, nos obligaron a ello.

Teniendo en cuenta los orígenes, alguien podría deducir que contábamos, además de con una inteligencia superior, con importantes ventajas. Esto último debo desmentirlo: no teníamos ningún “saber hacer”, ni experiencia; tampoco teníamos dinero, ni recursos de ningún tipo, ni apoyos, ni imagen profesional; en resumen, no teníamos nada, ni amigos. Con respecto a la inteligencia no hace falta mi desmentido: es probable que usted lo haga por sí mismo cuando lea estas páginas. Desde luego, si encuentra en su lectura alguna idea útil, será mérito de nuestros clientes, que nos han enseñado todo lo que hoy sabemos sobre la venta y que yo, ahora y en una mínima parte, pretendo devolver convenientemente tamizado.

A estas alturas, tengo más interés en compartir experiencias que en impartir sabiduría; creo más útil el análisis para la síntesis que para el desarrollo; y me atrae más provocar que convencer.

diosestinta.blogspot.com

increíble, pero cierto

Veinte años de actividad empresarial en España, Portugal, México, Reino Unido, Argentina y Brasil, colaborando con más de 500 clientes, en 27 países de Europa y América, constituyen la base de nuestra experiencia. Puesto que no estábamos sordos ni ciegos, hemos ido aprendiendo poco a poco muchas cosas que, adecuadamente tratadas y recicladas, han facilitado un desarrollo en espiral. En esta andadura nos han acompañado más de 300 consultores propios que se han formado, han adquirido experiencia, han madurado y han desarrollado sus diversas capacidades en diferentes tramos del camino. Algunos de ellos han aprovechado la oportunidad del aprendizaje en KREA para iniciar su propia aventura empresarial; de nuestra casa han nacido varias consultoras nuevas en el mercado. Para otros, hemos servido como plataforma desde la que saltar a posiciones profesionales aparentemente más altas. Los consultores que hoy integran nuestra plantilla, al igual que otros lo hicieron en el pasado, en mayor o menor medida, contribuyen con su esfuerzo.

¿Cómo ha sido posible lo anterior? La respuesta es muy simple: suerte. Siendo más precisos, un poco de trabajo y la suerte que nos encontraba trabajando siempre que llegaba. Eran los años 80, pasábamos por allí, vimos una luz encendida, subimos, tocamos el timbre y la suerte nos abrió sus puertas.

Creo, sinceramente, que las maneras de hacer consultoría nunca volverán a tener los formatos conocidos hasta hoy. Hagamos un poco de historia. Los 50 son los años de la producción, dando cosechas enteras de ingenieros. En los 60 basta con vender lo que se fabrica, con lo que la hegemonía pasa a manos de los "comerciales" (ingenieros, economistas, abogados o trapecistas...). En los 70 hay que fabricar lo que se vende, se inician las primeras reconversiones, surgen los problemas sindicales y, en consecuencia, aparece la necesidad de cambiar la forma de mandar y dirigir que da lugar a la rápida sustitución de las áreas de personal por las de recursos humanos; son

diosestinta.blogspot.com

los momentos de gloria de los sicólogos y de los ex dirigentes sindicales. Con estos antecedentes, y lógicamente, la asignatura que quedaba pendiente para los 80 era la de administrar eficazmente tanto recurso ineficaz: son los años de los "financieros". Con la revolución de las tecnologías de la información de los 90, emergen los "tecnólogos" y quien no encuentra con facilidad la tecla *enter* está perdido. Hoy es "ebitdente" que los gestores empresariales recogen un testigo diferente.

Con un desfase constante de varios años, las consultoras han contribuido a satisfacer necesidades creadas en su respectiva década anterior. Recordemos, por ejemplo, los métodos y tiempos de los 60 (había que incrementar la productividad), las técnicas de venta de los 70 (era necesario vender más), los modelos de recursos humanos de los 80 (sin buenos directivos no podía desarrollarse la organización), las soluciones tecnológicas de los 90 (imprescindibles para mejorar la rentabilidad) y la integración de sistemas de hoy (para mejorar la eficacia). Precisamente por eso, el tema central de este libro es cómo incrementar la eficacia comercial en los grandes clientes. Desde este punto de vista, es un contribuidor neto al "*ebitda*". En cualquier caso, se trata de un componente importante de lo que hoy demanda el mercado y debemos dar respuesta.

En cada una de las etapas cronológicamente descritas antes, la presencia de los asesores externos creció de forma exponencial hasta generar, a comienzos del nuevo siglo, una oferta muy superior a la demanda. En poco tiempo se había pasado de una situación en la que no tener sentado a la mesa un consultor, por lo menos, podía tener significado negativo, a otra nueva en la que casi era necesario quitarse de encima a manotazos las nubes de consultores que se acercaban peligrosamente. Son muy variados los factores que están influyendo en que la nube no sólo siga amenazante, sino que cada día aumente de tamaño. Todo ha cambiado y ha sido súbitamente. Basta recordar el reciente nacimiento de alguna consultora que una vez se llamó Arthur Andersen. Como Prince, pero por otras razones. Las *"big five"* ya son *"four"* y nadie sabe con qué nombre resucitarán algunas tras morir, por causas naturales o

diosestinta.blogspot.com

por accidente, y recibir sepultura o ser incineradas, que de todo habrá.

el intrusismo como profesión

La consultoría es una actividad profesional que, por su naturaleza, favorece la aparición de intrusos al reconocer como esenciales, para la aportación de valor, ciertos elementos intangibles que existen de forma natural en el entorno, pero que en el sistema establecido no puede inventariar ni controlar.

Pongamos un ejemplo sencillo. Cualquier ayudante de dentista ve todos los días muchas caries y podría explicar, con los ojos cerrados, el material que a cada momento usa el doctor. Sin embargo, ninguno de nosotros permitiría que ese ayudante la suplantase trabajando en nuestra dentadura.

Sería terrorífico, pero, afortunadamente hay una legislación que impide el intrusismo castigándolo severamente. Sorprendentemente, el mismo ejecutivo que gritaría aterrado al ver acercarse con las tenazas en la mano al ayudante del dentista, acepta encantado el asesoramiento de consultores que, no habiendo visto jamás a un cliente como tal ni habiendo hecho una venta en su vida ni (lo que todavía es peor) habiéndola querido hacer jamás, por considerar despreciable la actividad comercial, han sido contratados para aportar soluciones en materias relacionadas con sus resultados comerciales. Siendo esto grave, sería ya una locura que ese ejecutivo entrase en el quirófano de cirugía maxilofacial acompañado por el ayudante anterior, que todavía sostiene en sus manos las tenazas del dentista y se dispone a utilizarlas para extirparle un tumor ¡diagnosticado por él!

Esta dramática situación se da todos los días en el mundo de la consultoría. Si para asesorar en la venta, en general, hacen falta unas aptitudes, unas actitudes y unas herramientas básicas, para ayudar en el terreno de la venta en grandes clientes son necesarios unos conocimientos, experiencia y habilidades de rango muy superior. Junto a todo ello, es imprescindible

diosestinta.blogspot.com

poseer unas herramientas mucho más sofisticadas y, además, saber usarlas.

no dispare al mensajero

Si hacemos una lista de las consultoras que operan (por lo de las tenazas anteriores) en el mercado, podemos agruparlas en función del valor que aportan. En primer lugar, están las grandes consultoras globales que todos tenemos en mente. Fundamentalmente, venden la seguridad que se deriva de su presencia global, de su reputación y de la calidad de sus recursos, tanto humanos como técnicos y materiales. Si a eso le unimos una experiencia probada con éxito en muy diversas materias, al menos en alguno de los mercados más importantes, y el aprendizaje que conlleva trabajar con las mayores corporaciones del mundo y en los sectores de actividad más relevantes, tenemos su retrato completo. Da mucha tranquilidad saber que nadie va a hacer reproches de ningún tipo respecto a su contratación, salvo por el importe de la factura, pero ese es otro tema. Con este *glamour* cualquier aspecto relacionado con la venta es un tema menor.

En segundo lugar, vienen las grandes consultoras estratégicas. La mayoría de ellas han nacido al abrigo del desarrollo de las corporaciones norteamericanas, unas veces para exportar sus procedimientos y formas de hacer allende los mares, otras para actuar a modo de comisarios políticos en sus colonias y, en algunos casos, para catequizar. Lo anterior explica su nacimiento, pero la razón de su fortaleza hay que buscarla en sus vinculaciones con los poderes fácticos locales y en la inestimable ayuda que encuentran en las embajadas de su país, convertidas muchas veces en auténticas oficinas de representación y venta, que no dudan en presionar a su favor y quién sabe si, además, no ofrecen, en contraprestación, otro tipo de servicios intelectuales. Su contribución esencial es, unas veces, la de avalar decisiones ya tomadas por el nivel ejecutivo y, en otras ocasiones, empaquetar con un hermoso lazo de

diosestinta.blogspot.com

"PowerPoint" el conjunto de ideas e iniciativas recogidas entre los directivos del cliente sobre la mejor forma de actuar. En el campo de la venta, pueden ayudar a determinar qué debe vender el cliente y dar respuestas sobre dónde, cuánto y cuándo. La pregunta clave, que siempre será cómo hacer todo lo anterior, es ya más difícil de contestar: ¡eso que lo hagan otros! Aunque en la catedral del marketing hay abiertas diversas capillas para venerar a santos de la venta tipo Sam (que no san) Walton, las prácticas que les llevaron a los altares son dudosamente exportables a otras culturas y difícilmente trasladables a mercados diferentes, por más que muchos de sus exégetas lo vayan predicando.

En tercer lugar, están las consultoras tecnológicas que aportan soluciones cada día más avanzadas. En el campo comercial, si fuese cierto que el incremento de la eficacia reside en un adecuado tratamiento de la información relacionada, serían la panacea. Pero si se considera que antes hay que lograr que la gente sea capaz de obtener la información, que son necesarios unos procesos tan adecuados y unos procedimientos tan correctos como para que las personas puedan y quieran seguirlos, y que la organización sepa manejar posteriormente de manera eficiente los resultantes de esa información ya tratada, es necesaria la ayuda del consultor local asociado. Y aquí aparece el eslabón débil por el que se rompe la cadena. El resultado final que puede esperarse es similar a la calidad del sonido de la banda de música (cuyos integrantes podríamos asociar a músicos) de mi pueblo (local) que interpreta (según los gustos de su director) la novena sinfonía de Beethoven, incluyendo los coros, ¡faltaría más! La partitura original pudo escribirse en casa de un gran compositor, pero el director de la banda trabaja durante la semana como ayudante de dentista. Cualquier necesidad de adaptación de la herramienta a las características y peculiaridades específicas del cliente, de su mercado y de su organización, encontrará siempre a un consultor asociado dispuesto a hacer los ajustes que hagan falta, puesto que para eso lleva consigo todo el instrumental necesario: las tenazas de antes.

diosestinta.blogspot.com

la gran paradoja

Las personas que tienen a su cargo la responsabilidad directa de mejorar la eficacia comercial representan, normalmente, el mayor obstáculo para lograrla. En ocasiones, con la ayuda inconsciente de otras áreas funcionales que, por distintas causas, no pueden o no quieren contribuir. Existen muchas razones que explican las causas y que van a ser tratadas con detenimiento en distintos capítulos de este libro. Ahora sólo quiero señalar esta divertida paradoja. Pretender que el pirómano llame a los bomberos es ilusorio, pero cuando finalmente vienen llamados por el dueño del bosque que ha visto el humo, este suele poner al pirómano al mando de la brigada.

La venta en los grandes clientes, por su importancia estratégica, hace más refractaria a la Organización a externalizar cualquier aspecto relacionado. Pocas veces se tiene en cuenta que sin aplicar nuevos remedios llegarán nuevos males, porque el tiempo es el mayor innovador que existe y se ocupa de colocar a cada uno en el lugar que le corresponde.

Mientras tanto, se protege a los pirómanos de la casa, que siempre son de más confianza, saben dónde está el fuego y así pueden apagar los incendios que provocan con más facilidad.

lo que falta por hacer

No seré yo quien lleve la contraria a Galileo cuando dijo que nada se le puede enseñar a un hombre, que sólo se puede hacer que lo descubra dentro de sí mismo. De la experiencia ajena no se aprende, pero sirve para reflexionar. En este libro encontrará, tras alguna meditación inicial sobre la venta, tres clases de vendedores y el perfil necesario para vender en grandes clientes y reflexionaremos sobre cómo incrementar su eficacia para analizar, más tarde, el plan de cuenta.

Como en tantos otros órdenes de la vida, es mejor no caminar que hacerlo en la dirección equivocada. Por esa razón, sólo merece la pena implantar herramientas sólidas, por estar

diosestinta.blogspot.com

construidas con un material conceptual de la máxima calidad y, al mismo tiempo, flexibles como para servir de vehículo que transporte a la Organización hacia la superioridad comercial. A lo largo de mi carrera profesional he visto muchos más vehículos de este tipo abandonados en la cuneta por inservibles o destrozados por sus conductores tras chocar con la realidad o abandonados por sus propietarios al pasarse de moda, que planes de cuenta en marcha y funcionando bien.

Encontrará el lector, en distintas ocasiones y con diferentes motivos, alusiones y referencias al mundo del *basket*. Es un deporte que encierra multitud de detalles que guardan cierta similitud conceptual con la venta y facilita poner ejemplos, tan necesarios cuando se desea pasar de lo abstracto a lo concreto. Por si nunca vio jugar a Michael Jordan, le recuerdo que se practica con un balón (producto o servicio) que el jugador (vendedor) debe hacer pasar por un aro (las necesidades del cliente) trabajando en equipo con otras personas, de forma que, entre cinco de ellas, lo logren más veces que el contrario (el competidor). Todo ello bajo la atenta mirada de unos árbitros (el sistema) que vigilan el cumplimiento del reglamento (leyes y normas) y ante un público expectante (el mercado). El juego es el mismo en todas partes, pero su práctica y sus practicantes son muy diferentes según el tipo de liga que se trate. En las grandes ligas (como son las ventas de las grandes corporaciones en sus grandes clientes) sólo pueden participar los mejores jugadores y con las mayores habilidades técnicas y destrezas atléticas.

Querido lector: si ha llegado hasta aquí en su lectura, y está impaciente por no saber aún cómo trabajar en un gran cliente, no siga leyendo porque debo advertirle desde ahora que tampoco al final sabrá hacerlo. Tengo una fe ciega en que va a encontrar respuestas que disipen sus dudas respecto a la gran diferencia que tiene la venta en grandes clientes, con otros tipos de venta. Creo que acabaremos compartiendo la importancia de colocar en ella a los profesionales adecuados, con el perfil necesario y las herramientas más útiles. Confío en que las páginas siguientes le ayuden a entender qué puede

diosestinta.blogspot.com

esperar de la colaboración externa en estos aspectos. Tengo la esperanza de que encuentre suficientes argumentos para ocuparse directa y personalmente de la implantación de sus planes de cuenta. Es posible, incluso, que mis reflexiones le sirvan para no cometer los errores más típicos y tradicionales.

De niño creía en los Reyes Magos, como consultor decía que era un Rey Mago y, ahora, que ya no creo en los Reyes Magos, no soporto los tópicos y estereotipos acuñados en mercados ajenos, para realidades diferentes y al servicio de otros intereses. Lo que me anima a compartir con usted, ahora ya mi querido amigo, las ideas expuestas y su desarrollo, es un afán iconoclasta, negador del culto debido a los mitos sagrados.

Si al finalizar la lectura ha encontrado algún aspecto que haya merecido su interés positivamente, eso significará que está bien alineado filosóficamente con las claves que le llevarán al éxito. Si no es así, no se preocupe: sólo querrá decir que yo no he sido capaz de interesarle y eso no debe hacer que usted desestime la importancia de alcanzar la superioridad comercial, vendiendo en sus grandes clientes, con los mejores vendedores, apoyados en procedimientos eficaces, con la ayuda de herramientas prácticas y con la colaboración de todas las áreas organizativas relacionadas. Es todo lo que hace falta para tener éxito en la venta en las grandes ligas. Nada más, ¡ni nada menos!

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

Parte I: El juego

¿en qué consiste?

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

Capítulo 1

Satisfacer necesidades

"cuando el dedo señala a la Luna,
el imbécil mira al dedo"
(proverbio chino)

La palabra venta y el verbo vender son términos con múltiples acepciones. La utilización de una misma palabra para denominar muy diferentes actividades, puede representar un problema. Por un lado, de identificación correcta de la función: si lo que hace el vendedor de palomitas es vender, si el dependiente de una zapatería está vendiendo zapatos, si la taquillera del cine vende entradas y si el agente de seguros vende pólizas, todos ellos están desarrollando la misma función que un ingeniero de telecomunicaciones desempeña como vendedor, pero sin la grave responsabilidad que este último tiene asignada de mantener e incrementar la cifra de negocio de su empresa con el gran cliente. Por otro lado, de agravio comparativo: si todo el esfuerzo que supone hacer una carrera superior conduce a ser un profesional reconocido por la sociedad en igualdad de términos con el vendedor de palomitas, quizá no haya merecido la pena tanto sacrificio.

En ámbitos sociales donde todavía se considera más importante el ser que el valer, el resultado final es que nadie sueña con llegar a ser vendedor y que muy poca gente ve con agrado que le llamen vendedor, por las connotaciones negativas que percibe en la pronunciación de la palabra. Por eso

diosestinta.blogspot.com

encontramos con frecuencia que se tergiversa la denominación de la función comercial con términos que sugieren más éxito profesional: "director territorial", "delegado de zona", "jefe de ventas", "vicepresidente de ventas" o "técnico comercial". Al final, y a fuerza de tanto repetir el término, uno mismo acaba creyendo que lo suyo no es exactamente vender, sino que es otra cosa. Algo que él mismo, inducido por su familia, educación y entorno social, valora como más importante. Por ejemplo: dirigir, llevar una delegación, planificar y ejecutar la estrategia de venta o atender con cierta visión comercial las necesidades técnicas del cliente.

En todos estos supuestos, es importante tener presente la frustración que la persona va a sentir cuando alguien le haga comprender que no está para mandar, sino para obedecer al cliente; que lo suyo no tiene nivel ejecutivo, sino operativo; que solamente es el jefe de sí mismo y que, en realidad, tras todos esos eufemismos, se oculta la amenaza de una simple y cruda pregunta: ¿qué has vendido hoy?.

Estas consideraciones hacen aconsejable que este primer capítulo lo dedique a tratar de poner en su auténtico valor el concepto vender. En el actual momento de cambio, y más aún ante el próximo futuro, donde cada vez habrá menos sillas de mando libres y muy pocos sillones directivos vacíos, puede ser útil para el lector comprender el papel tan importante reservado para la venta, para los vendedores y, en definitiva, para la palabra vender. Especialmente cuando voy a orientarlo todo hacia el campo de los grandes clientes y con el foco puesto en la utilización de una herramienta como la guía del cliente o plan de cuenta.

valer es más importante que ser

Cuando hablo de valer me refiero a la capacidad que tiene la persona de aportar un determinado valor que alguien demanda, más allá del estricto cumplimiento de su obligación. Es indudable que, en muchas profesiones, valer lleva inherente

diosestinta.blogspot.com

ser. No se puede aportar valor en el ejercicio de la medicina sin ser médico. También está claro que el hecho de ser médico no debe hacer presuponer a nadie que esté garantizada de alguna forma su valía para tratar una determinada enfermedad. Valer sin ser, es difícil. Ser sin valer, es más fácil.

Vivimos rodeados de muchas profesiones en las que con "ser" es suficiente para su digno desempeño. Para una mayoría de trabajadores por cuenta ajena, el sistema establecido dificulta el desarrollo de su valía; en este ámbito es muy frecuente ver cómo se castiga la eficacia ("que no se enteren de que valgo para cambiar el papel de la fotocopiadora, porque me van a cargar con la responsabilidad de sus cuidados") y se premia la ineficacia ("como no valgo para hacer fotocopias, salgo de la oficina todos los días a la hora en punto"). En el entorno de los profesionales liberales y, en general, de los trabajadores autónomos, la importancia del valor que aportan está mucho más reconocida por los que reciben sus servicios que por ellos mismos, pues creen ser, simplemente, abogados, enfermeras o fontaneros.

En definitiva, para que la valía de un profesional sea evaluable, hace falta que de su trabajo se obtengan unos resultados claros y tangibles que le afecten de manera significativa a él personalmente o a su desarrollo profesional o al de su familia. En tanto en cuanto el único afectado sea el cliente o el colega o el subordinado, no va a sentir claramente que "valer" sea mucho más trascendente para él que "ser".

hay una selección natural

En la venta se dan todas las condiciones para que sólo permanezcan en ella los que valen. Compradores que llevan años realizando mal su función, sin que nadie perciba la existencia de otros damnificados distintos de los proveedores, abundan en las organizaciones. La razón hay que buscarla en la ausencia de medidores de su eficacia, fuera del entorno del proveedor.

diosestinta.blogspot.com

Muchos creen, en su estulticia, que comprar bien guarda una estrecha relación con perjudicar al proveedor y pocos son, desgraciadamente, los que analizan el coste que para la organización tienen las malas decisiones de compra. En los últimos años he contribuido al realineamiento de algunas de las más importantes centrales de compra existentes. Todos los datos que tengo en mi poder señalan, sin dejar dudas al respecto, que: (1) el mejor comprador es siempre (paradójicamente) novato en la función, de forma que su eficacia disminuye aceleradamente en cuanto adquiere experiencia y el colmillo comienza a retorcérsele; (2) su eficacia se incrementa cuando no conoce (de nuevo, paradójicamente) de manera tan profunda como el vendedor el producto o servicio que está comprando; (3) las mujeres son más eficaces en la gestión de compra que los hombres; (4) la eficacia está directamente relacionada con el nivel de formación universitaria del comprador.

Mi recomendación es: no espere usted encontrar buenos compradores en gente que lleva años ejerciendo esa función. Verá muchos colmillos estropeados y unas listas enormes de filias (amigos favorecidos) y fobias (proveedores que no han permitido abusos). No busque, aunque yo le aseguro que existen en todas las direcciones de compras, el nombre de los proveedores a los que es obligatorio comprar sin rechistar; no los encontrará porque están escondidos en la mente del comprador. En cualquier caso, ¿dónde reside su contribución en términos de resultados para su empresa?

Conviene recordar aquí por qué el único que puede evaluar correctamente el resultado final de una compra es el usuario, por mucho que algún desdichado "gurú" haya proclamado lo contrario. En la compra hay dos fuentes de resultados. Para describir la primera podríamos emplear el calificativo de "terrorista": se basa en colocar una pistola en el pecho del proveedor y, sobre la base del gran potencial de compra, aterrorizarle con su exclusión de todo próximo convite. Es el procedimiento de la pistola el que aporta valor, no el comprador. Funciona en el corto plazo y es un contribuidor neto y directo a la cuenta de resultados. Pero hay otra contribución

diosestinta.blogspot.com

que debiera ser exigida a la función de compras, más importante a medio y largo plazo, ya que los resultados de la compra sólo pueden medirse en términos de resultados de negocio. ¿Cómo su decisión de compra ha servido al usuario para la consecución de sus objetivos? Esta es una lección muy bien aprendida por la moderna distribución, que ha desarrollado los mejores modelos de centrales de compras en el mundo; muy superiores, en mi opinión, a los extendidos desde otros sectores.

He tomado el ejemplo de los compradores porque frente a ellos, al otro lado de la mesa, siempre hay un vendedor. La experiencia real demuestra que el comprador, aunque compre mal, seguirá comprando durante los próximos años a una gran diversidad de los vendedores que le visiten, pero el vendedor, si no vende, durará muy poco tiempo en su función, en su empresa e, incluso, en su profesión.

En este caso, llamo selección natural al fenómeno por el que podemos asegurar que si un vendedor lleva años desarrollando su profesión es porque vale para vender. De lo contrario habría desaparecido, salvo que trabaje en una gran corporación con capacidad para soportar su ineficacia. Esta selección natural no se da en la mayoría de las funciones. He escogido la de compras por ser un ejemplo muy evidente que todos los vendedores han sufrido alguna vez, pero podría haberme referido a muchas otras.

Sin embargo, cuando estamos hablando de gente bien formada y con una buen nivel sociocultural, en momentos altos del ciclo económico, ¡son tantas las oportunidades existentes para hacer una carrera profesional! Sería estúpido que, sin tener necesidad, personas potencialmente valiosas optasen por la venta para tener, de forma permanente, la espada de Damocles de los resultados pendiendo sobre sus cabezas. Esta última razón, junto con las expuestas al comienzo del capítulo, es una de las claves por las que hoy, personas con orientación a la venta, aptas por su perfil y válidas por su actitud, sean un bien cada vez más escaso, ¡y, por lo tanto, más valorado!

diosestinta.blogspot.com

la satisfacción de necesidades

¿Qué actividad profesional puede ser tan noble como la orientada a satisfacer necesidades de otros? Pues conviene recordar que en eso consiste, y en nada más, la función de venta. Cuando el líder político busca satisfacer las necesidades de los electores, se dice que hace política; cuando el líder religioso traslada un mensaje que sirve de alimento a las necesidades espirituales de sus fieles, se dice que predica; y, cuando el empresario satisface las aspiraciones de sus colaboradores, decimos que es un buen director de personas, que tiene carisma. No nos engañemos, a todo eso se le podría llamar venta. Distintas formas de hacerlo, porque el enfoque es diferente y el sujeto paciente es distinto en cada caso, pero un mismo objetivo: lograr votos, fieles o seguidores, a través de la satisfacción de sus necesidades socioeconómicas, espirituales o profesionales. Pero ¿cómo le sentaría al político, al sacerdote o al empresario, que le llamásemos vendedor? Siento mucho que no les guste, pero si hacen bien su trabajo es porque venden. Cuando dejan de tener éxito es porque han dejado de vender.

De la misma forma que está generalmente aceptado que unas ciertas personas nacen ya con madera política, que algunos despertaron repentinamente a su vocación religiosa y que a muchos se les veía ya desde jóvenes su espíritu emprendedor, debiéramos asumir, y de una vez por todas, que el vendedor nace, no se hace. Sin embargo, hay tantos intereses en juego para que cualquiera acepte pasar a la venta (aunque no valga para ello) y son tantas las consultoras y consultores que viven de la eterna promesa de convertir a cualquiera en vendedor, que no es políticamente correcto insistir en ello. Cuando alguien mide menos de cinco pies es difícil que pueda trabajar con éxito bajo los aros de la NBA y nadie debiera permitir que caiga en el error de creer la falsa promesa de que alguien le hará crecer treinta centímetros. Se nace con unas condiciones favorables que pueden ser desarrolladas, pero sin ellas no hay ni vendedor ni venta.

diosestinta.blogspot.com

en resumen

La realidad de la venta en grandes clientes está oculta tras eufemismos de tipo social y organizativo. La realizan personas a las que nadie llama vendedor y los resultados más importantes están en manos del primer nivel ejecutivo, superando y soslayando a la función comercial convencional.

La venta en grandes clientes debe ser entendida como la culminación de una carrera comercial cuyo itinerario no es jerárquico y no tiene puesta ni la meta ni la mira, necesariamente, en la función directiva.

El valor que aporten herramientas como la guía del cliente (o plan de cuenta), debe guardar equilibrio con el valor que aportan las personas que venden en grandes clientes, para que pueda ser considerado por ellas como un instrumento de apoyo útil en su carrera.

En la venta existe una selección natural que no se da en otras muchas actividades profesionales. El vendedor nace, no se hace. Puede mejorar sus capacidades, pero sólo si tiene unos rasgos en su perfil que le permitan asumir los retos inherentes a la actividad y aprovechar las oportunidades de negocio existentes.

Pocas actividades se basan en el servicio a los demás. Satisfacer necesidades es una noble tarea. Hacerlo en grandes clientes es, además, difícil. Hoy se le reconoce el máximo valor, por lo que el éxito en este desempeño proporcionará grandes recompensas.

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

Capítulo 2

Diferentes tipos de venta

"hoy es siempre todavía"
(Antonio Machado)

La torre de Babel en la que conviven todas las empresas de consultoría, consultores y directivos, produce situaciones divertidas. Parece como si todas las víctimas de la explosión de la información causada por el avance tecnológico que ha facilitado la proliferación de expertos (uno bajo cada camisa), hubiesen acudido a refugiarse en ella. Por supuesto, hablando cada uno en diferente idioma, aunque todos empleen los mismos términos: excelencia, gestión del cambio, calidad, capital intelectual y otros muchos tópicos. Mientras que sólo un químico se atrevería a hablar de la saponificación, proceso presente e inmutable desde el comienzo de los tiempos, cualquiera pontifica sobre la venta y se siente capaz de dar todas las respuestas y, además, simultáneamente. Aunque en la venta se manejan variables de todo tipo, algunas tan complejas como las relacionadas con el ser humano, y sometidas a continuos cambios, no importa. Hay quien cree tener todos los datos y responde sin titubeos a cualquier pregunta relacionada, confirmando que la ignorancia es muy atrevida. La explicación probablemente hay que buscarla en el pasado desclasado de la profesión de vendedor. El que no había completado sus estudios, si era simpático, extrovertido, con pocos escrúpulos y mucha ambición, ¡a vender! Y, cuando vendía y ganaba más

diosestinta.blogspot.com

dinero que sus amigos, mejor no daba demasiadas explicaciones. Pero, los compañeros que habían asistido a su fracaso universitario, ¿cómo podrían admitir que había alguna superior capacidad intelectual en él? ¡Fíjate!, sólo valía para vender. Son casi siempre los más frustrados en el ejercicio de su profesión quienes aseguran haber oído con más fuerza en su interior una voz que llaman vocación. El vendedor de nacimiento, frecuentemente, sólo ha oído la voz de sus padres a los que debía ayudar, la de sus hijos para los que quiere un futuro mejor o la de sus aficiones, sueños y ambiciones, a las que no desea renunciar. Para dar respuesta a esas llamadas suele hacer falta dinero y es en la venta donde los límites los establece uno mismo.

La gente con éxito en la venta: (1) no tiene por qué tener también la necesaria capacidad de abstracción para conocer las razones de su éxito; (2) supuesto que la tenga, ¿por qué lo iba a hacer si, normalmente, a él nadie se las enseñó? ; (3) cuando tiene la capacidad y desea divulgar su experiencia, se convierte en consultor. Por otra parte, contar los secretos del éxito es muy propio de quienes no lo conocen.

La consecuencia de todo lo anterior es la enorme confusión actual sobre la venta y los vendedores. Para agravarla aún más, estamos ante unas difíciles circunstancias del ciclo económico, hay un nuevo entorno competitivo que afecta a la mayoría de los mercados, el avance tecnológico es imparable y estamos sometidos a un implacable proceso de colonización, con el beneplácito de muchos dirigentes. Esta confusión dificulta el análisis de la situación, complica la identificación de los problemas y se traduce fácilmente en decisiones erróneas con respecto a algunos aspectos críticos de la actividad comercial.

Creo que puede ser de utilidad, antes de seguir avanzando, hacer un esfuerzo para sintetizar los diferentes tipos de venta, en la clave más conveniente para el objetivo del libro. Esto requiere fijar unos criterios de clasificación, para que las miles de actividades comerciales se puedan contar con los dedos de una mano. Después, cuando hayamos separado el grano de la paja, será más sencillo centrarnos en los tres únicos y auténticos tipos básicos de vendedor.

diosestinta.blogspot.com

comprador *vs.* consumidor/usuario

Los últimos cambios que se están produciendo tienen un impacto que rebasa su circunscripción lógica, tanto por su naturaleza como por su creciente aceleración. Algunos están modificando ya, y sustancialmente, los eslabones de la cadena de valor en algunos sectores de actividad. En otros sectores, antes o después, también se romperá su actual cadena de valor, y con ella, todos los paradigmas vigentes. Para los que creemos que el eslabón más importante es el último, es decir, el que enlaza con el cliente, debiera preocuparnos conocer su consistencia, su dureza y su resistencia.

Durante muchos años el fabricante de productos de consumo tuvo el foco puesto en el consumidor. Este era el último eslabón de su cadena de valor y, por lo tanto, conocer sus hábitos y satisfacer sus necesidades eran condiciones necesarias y suficientes. Mi madre bajaba a la tienda, compraba el chocolate que me gustaba y yo me lo comía. Pero en el último cuarto de siglo se han producido importantes cambios sociales (sin tener en cuenta ningún cambio tecnológico relacionado con la fabricación del chocolate que he tomado como ejemplo). Citaré sólo algunos que han afectado al chocolate que se consume en mi casa: incorporación de muchas nuevas madres al mundo del trabajo, mayor capacidad de almacenamiento refrigerado en las viviendas, creciente número de viviendas unifamiliares distantes del núcleo urbano (donde estaba la vieja tienda), coches con un gran maletero, reducción del porcentaje de gasto alimentario en las familias, mejor nivel de vida, mayor exigencia de higiene y salubridad, inseguridad ciudadana creciente y menos tiempo para dedicar a la compra. El plato ya estaba servido. Faltaba que se sentase a la mesa un nuevo invitado: la moderna distribución, tan bien representada por los grandes hipermercados. Lo que ahora compran las madres de nuestros hijos es tiempo, comodidad, seguridad, aparcamiento, higiene, congelados y comunicaciones, además del chocolate, claro. Y eso, quien lo vende es el hipermercado más próximo. En poco tiempo, el fabricante

diosestinta.blogspot.com

del producto de consumo ha visto cómo nacía su más reciente y más importante cliente: la moderna distribución. Y también ha visto cómo mi hijo come el chocolate que le compra su madre y que ahora es el que el autoservicio quiere, no precisamente el que el fabricante desearía. En este rubro, los fabricantes se han adaptado a la nueva cadena de valor o han desaparecido. El comprador es cliente del establecimiento de la cadena de distribución que más le conviene, y la influencia, que sobre el consumidor tenía el fabricante, se ha desplazado a la gran superficie que, ahora, tiene toda la capacidad (y la sartén por el mango) para fijar sus reglas. Y hace muy bien: quien compra todo lo que se consume en mi casa es cliente suyo. Mi perro se come el pienso, pero no va a la tienda a comprarlo. Consume lo que yo le compro, por mucho que ladre.

Dejo para el lector el ejercicio de un análisis similar en el entorno de las operadoras de telefonía, tanto fija como móvil. No tiene más que cambiar el chocolate por cada una de las posibilidades que se abrirán con la banda ancha. Pero no se le ocurra contar a nadie las conclusiones. No le harán caso. Y, mucho menos, en el nivel ejecutivo de la operadora. Son tantos los intereses creados por el sistema, que lo más probable es que disparen contra el mensajero.

El terremoto que sacudió a las “puntocom”, provocando en algunos casos su derrumbe estrepitoso, tiene su epicentro en el anterior análisis. ¿Quién era su cliente? ¿Quién iba a pagar por sus servicios? Esas preguntas son las primeras que se habría hecho un auténtico empresario. Y lo más probable es que, hasta no haber encontrado la respuesta o, mejor aún, hasta no haber encontrado al cliente, no habría creado su empresa. Más adelante, y a propósito de otros análisis, habrá oportunidad de formular otras preguntas al respecto. Pero, de momento, baste señalar la importancia de tener algunas respuestas claras y acertadas antes de embarcarse, o que te embauquen, en aventuras tan “supermegadivertidas”.

diosestinta.blogspot.com

un poco de orden, por favor

De acuerdo con todo lo anterior, realizar una tipificación de las ventas en función del tipo de proveedor/fabricante sería estúpido. Hacerla en función de su producto/servicio no me corresponde, pues sólo valdría para ese fabricante. Entonces, ¿deberá ser en función del cliente o del usuario final?: pues tampoco, ya que habría que cambiar la tipificación según lo hiciese la cadena de valor y lo más probable es que eso suceda pronto en distintos sectores.

Si uno se toma la molestia de analizar los epígrafes contenidos en las páginas amarillas de cualquier país, podrá ver que el número de actividades comerciales se cuenta por millares. Eso significa que debe haber centenares de tipos de personas en la calle, todos los días, que responderán a la voz "vendedor", independientemente de lo que estén haciendo realmente.

La idea de venta no es responsable de lo que hacen los que se creen vendedores. Tampoco debemos excluir del mundo de la venta a muchos profesionales, sólo porque no les guste que a su trabajo le asignemos esa denominación. Reducir las tipologías a un numero manejable, ha sido nuestro objetivo. Poco importa dividir la tarta en 4, 5 o 6 porciones, mientras sea un buen pastel.

criterios diferenciales

La metodología seguida para filtrar las innumerables actividades comerciales existentes ha sido construida buscando una respuesta simple a las preguntas más básicas, que permita configurar una tipificación clara e inequívoca de las actividades de venta.

Contexto: realidad del entorno competitivo de mercado.
Objetivo: en términos de metas y resultados buscados.
Estrategia: básica de negocio para lograr el objetivo.

diosestinta.blogspot.com

Clave: instrumento básico esencial para todo lo anterior.
Vendedor: en términos del valor que aporta.

Se trata de tener una norma clara de adscripción al tipo de actividad comercial, a partir del conocimiento preciso del significado de los criterios en su conjunto. Para ayudar a su comprensión, en cada caso, habrá un ejemplo real ilustrativo.

Las reflexiones que deseo compartir con usted, antes de seguir avanzando, tienen como finalidad reducir a 5 los diferentes tipos de actividades de venta. El análisis de cada uno de ellos nos permitirá concluir que los auténticos vendedores sólo pertenecen a una, y sólo una, de las 3 clases que vamos a descubrir juntos.

nivel 0: venta sin vendedor

La venta sin vendedor es la más extendida. El 89% de las ventas son de este tipo. Sus formas son muy variadas. Desde las que se despiden de nosotros diciendo "su tabaco, gracias" hasta

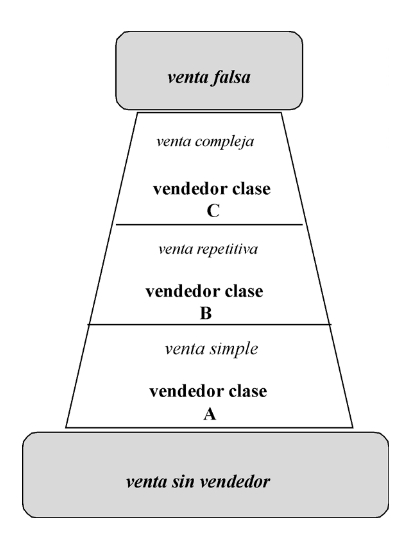


Figura 1.

diosestinta.blogspot.com

las que se interesan por nuestros anhelos más profundos con el rutinario "¿desea algo más?", típico de las personas que trabajan en un gran almacén.

Existen muchas formas de realizar ventas mecánicamente, sin vendedor o, al menos, sin influencia apreciable de su figura. Son ventas en las que el valor lo aporta la capilaridad geográfica y la facilidad de compra, entre otros aspectos. Productos que ya tienen una gran penetración en el mercado, tratan de incrementarla al máximo con el menor coste. Esta reducción de los costes de venta dará lugar, en el futuro, a un creciente número de variantes de este tipo de venta sin vendedor. La clave es demográfica y se basa en la calidad de la información sobre hábitos, creencias y tendencias de consumo. Cuando, además, se dispone de la tecnología necesaria para ello, sobra el vendedor. Conviene señalar que los vendedores que no aportan valor desaparecerán con el desarrollo de tecnologías sustitutivas, diluyéndose en las funciones de promoción y demostración que suelen preceder al momento de compra.

En este tipo de venta es el producto/servicio el que se vende a sí mismo, gritando en silencio al comprador desde el lineal, la tienda, el escaparate o el expositor: ¡cómprame! O tras una acertada campaña mercadotécnica. El diseño, la distribución en planta o un ambiente apropiado pueden ayudar, pero siempre que su coste esté controlado al máximo.

Contexto: de venta no asistida por vendedor.
Objetivo: máxima penetración en el mercado.
Estrategia: mínimo coste de venta/operación/mantenimiento.
Clave: análisis demográfico de hábitos/creencias/tendencias.
Vendedor: no debe existir como tal;
✓ del *"vending"* en todas sus formas y variantes;
✓ del producto concebido para venderse a sí mismo;
✓ de productos/servicios que se venden por sus características;
✓ de servicios personales, públicos o privados, bajo demanda;
✓ de la moderna distribución que no requiere venta asistida.

diosestinta.blogspot.com

nivel 1: venta simple

El 5% de las ventas son simples. Esto significa que el 55% del total de vendedores existentes, que se dedican a satisfacer necesidades en cualquier tipo de venta, realizan también venta simple. Cuando la asistencia de una persona en la venta del producto/servicio es imprescindible para el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el plan de negocio, y se desea penetrar en un mercado debidamente segmentado, se justifica este tipo de venta que denominamos como simple, pero que no debemos confundir con sencilla.

Aunque la estrategia siempre se basará en alguna de las tradicionales ventajas competitivas (algunas cualidades del producto/servicio o su precio o su marca o una mezcla de varias de ellas), la figura del vendedor es clave. Si no es capaz de acceder al comprador con facilidad, identificar sus necesidades correctamente y cerrar con rapidez, no venderá el suficiente número de veces como para que el coste de venta, que supone su figura, rentabilice la inversión realizada para el desarrollo del producto/servicio en el mercado. Por esta razón, en este tipo de venta, la competencia suele ser por precio, los márgenes se reducen y la rentabilidad disminuye paulatinamente, durante la vida del producto/servicio, hasta su desaparición (y, con ella, la del vendedor).

Recuerdo aquellas reuniones de ventas donde el jefe, al finalizar la dura jornada de trabajo, preguntaba a los vendedores de su equipo por la actividad del día. ¿Cuántas visitas se han hecho hoy? Era la pregunta que todos debían responder. Vicente, vendedor joven y animoso, respondía invariablemente: ¡hoy, 40 visitas! Todos los días era alabado por el jefe, quien lo utilizaba como ejemplo para los demás. Hasta que una noche la respuesta fue: “hoy sólo he podido hacer 30 visitas”. Ante la extrañeza del jefe, Vicente se vio obligado a justificar su fracaso: “es que, en una de las visitas, el cliente me entretuvo haciéndome un pedido”.

diosestinta.blogspot.com

En este tipo de venta, siempre ha existido una fuerte correlación entre la cantidad de actividad desplegada y el resultado obtenido. En mercados de fuerte demanda, mostrar al comprador el producto/servicio puede ser suficiente. Pero cuando la madurez del mercado exige presentar beneficios, hacen falta más habilidades. El riesgo en este tipo de venta es hacer una fuerte inversión en vendedores que no vendan lo bastante como para justificar su coste, existiendo otras alternativas para colocarse ante el potencial cliente.

Contexto: de alto potencial de eficiencia (n.º oportunidades).
Objetivo: penetración en segmentos de mercado.
Estrategia: basada en ventajas competitivas tradicionales.
Clave: identificación de necesidades explícitas a satisfacer.
Vendedor: proactivo con alto ratio de eficacia;
✓ de productos/servicios que necesitan venta asistida;
✓ de productos/servicios con comprador identificado;
✓ de productos/servicios que se venden por beneficios;
✓ de productos/servicios que se venden por confianza.

nivel 2: venta repetitiva

Aunque la venta repetitiva sólo representa el 4% de los actos de venta, en términos de rentabilidad supone una cifra cercana al 80% del total. Esta fuerte contribución se basa en que los costes de venta más importantes ya se hicieron en la captación del cliente. Cuidarlo y mantenerlo reponiendo faltantes y repitiendo pedidos es muy rentable. Y la rentabilidad se dispara cuando se logra una mayor penetración en el cliente con nuevos productos/servicios, prácticamente sin coste de venta adicional. Bajo el punto de vista competitivo, cada oportunidad aprovechada de penetración en el cliente representa un esfuerzo de venta para la competencia que mina su competitividad al tropezar con un cliente fidelizado.

diosestinta.blogspot.com

Para realizar con éxito este tipo de venta es clave el conocimiento del cliente y de su negocio. Tanto en términos de la utilización que el usuario está haciendo de los propios productos y servicios, como de los de la competencia. Conocimiento basado en una metodología de trabajo que debe permitir obtener, de manera ordenada y sistemática, una cierta información que pueda ser tratada inteligentemente por la organización, para ser devuelta al vendedor en forma útil para el incremento de sus propios resultados. Este ciclo es permanente y gira alrededor de un eje llamado ficha del cliente.

El vendedor adecuado para este tipo de venta es, además de capaz de hacer cualquier venta simple, un vendedor competitivo que sabe muy bien que, donde venda, no lo hará la competencia y que la presencia de la competencia en su cliente representa una de sus mejores oportunidades para lograr sus resultados de venta. El riesgo en este tipo de venta es tener recogepedidos en lugar de vendedores. Este tipo de vendedores, cuando son competitivos y presentan ciertos rasgos adicionales, es la cantera natural de los vendedores que todos queremos tener en nuestros grandes clientes.

Contexto: de alto potencial de eficacia (porcentaje de éxito).
Objetivo: penetración en cartera de clientes.
Estrategia: rentabilidad en inversión de recursos y esfuerzos.
Clave: gestión de tiempo/territorio/cliente (ficha del cliente).
Vendedor: competitivo con alta productividad;
✓ de productos/servicios de alta rotación y reposición;
✓ de contribuidores a la fidelización;
✓ de soluciones de negocio;
✓ de productos y servicios complementarios y sustitutivos.

nivel 3: venta compleja

La actividad de venta que denominamos compleja sólo representa el 1% del total de ventas expresadas en cifra de

diosestinta.blogspot.com

negocio generado bajo sus reglas, pero alcanza el 15% como contribuidor de rentabilidad. Las razones por las que un cliente es considerado estratégico pueden ser muy diversas: la cifra de negocio actual o potencial, su poder de referencia en el mercado o su capacidad de prescripción. También puede suceder que, no cumpliéndose alguna de las circunstancias anteriores, para vender haya diversos interlocutores que cubrir o que los cambios de todo tipo (de mercado, tecnológicos, de personas, de procedimientos y de competencia) hagan especialmente compleja la obtención de resultados con ese cliente que, en cualquier caso, es considerado estratégico.

No cabe duda de que cualquier estrategia que se establezca estará orientada a penetrar total o parcialmente en el cliente, impidiendo la entrada y desarrollo de la competencia. Siendo esta la actividad comercial de máximo rango, debe ser encomendada a profesionales de la venta de la máxima cualificación. Y los vendedores de este nivel necesitan ayudas sólidas conceptualmente y útiles en la práctica para desarrollar su trabajo. Es la guía del cliente su apoyo fundamental. No estamos hablando de una ficha grande, ni de una foto del cliente en bellos colores. Nos referimos a una herramienta estratégica, para personas de un buen nivel intelectual y con el perfil adecuado para triunfar en la carrera comercial.

La experiencia enseña que, cuando las personas oponen resistencia a su utilización es por uno de estos tres motivos: (a) porque la herramienta ha sido mal diseñada e implantada, circunstancia que se da en la mayoría de los casos; (b) porque la organización y sus niveles ejecutivos, directa o indirectamente relacionados, no están haciendo sus deberes al respecto; circunstancia derivada, algunas veces, de la anterior y, en la mayoría de los casos, por la falta del imprescindible alineamiento filosófico del resto de la Organización, que trataremos con mayor profundidad en el Capítulo 17; (c) porque los vendedores, usuarios de la herramienta, han sido ubicados indebidamente en este nivel de responsabilidad.

diosestinta.blogspot.com

Contexto: clientes estratégicos por sus potencialidades.
Objetivo: rentabilidad de la cuenta cliente.
Estrategia: competitiva para ganar presencia e inmunidad.
Clave: guía del cliente/procesos de venta/habilidad estratégica.
Vendedor: aporta valor estratégico al cliente;
✓ de productos/servicios estratégicos para el cliente;
✓ de productos/servicios de alto valor añadido;
✓ de productos/servicios con proceso de compra;
✓ de productos/servicios que requieren venta estratégica.

Tengo un especial interés en adjetivar como falsa la venta que voy a describir a continuación. Mi objetivo es desenmascarar a un cierto tipo de personas, erróneamente calificadas como vendedores por la propia organización. Deseo minar la peana sobre la que se han erigido atrevidamente y quiero invitar al derribo, entre todos, de su figura. Para lograr su desaparición, necesito la complicidad del lector y para ello voy a exponer la tesis que deseo compartir con usted, desde aquí y ahora mismo.

nivel 4: venta falsa

Muchas grandes organizaciones han desarrollado a lo largo del tiempo alianzas estratégicas o tienen socios entre sus clientes o participan en la propiedad de sociedades filiales o han creado sociedades instrumentales. En la mayoría de los casos, ese aliado, ese socio o esa sociedad (filial o instrumental) es, además, cliente y, casi siempre, tiene carácter estratégico. Como tal cliente, y por su especial vinculación, debiera ser gestionado con la máxima eficacia, con los mejores recursos y, de forma muy especial, asignando la responsabilidad de los resultados al mejor y más cualificado vendedor de la organización.

No calificamos esta venta como falsa porque no haya alguien vendiendo ni porque no exista un resultado de venta, sino porque se produce una situación falsa de venta. Esta circunstancia se da porque alguno de los agentes que intervienen

diosestinta.blogspot.com

en ella está falseando su papel. En el párrafo anterior he descrito algunas situaciones de venta falsa por la falsedad del cliente, y en este voy a describir las situaciones de venta falsa por el falso papel del vendedor, ya que no es tal: es el propietario, el presidente o el principal ejecutivo de la Organización. Estas situaciones de venta se producen con mucha frecuencia en los grandes clientes, pero tienen más de negociación que de venta. Hay muchos momentos en que el primer ejecutivo, sea el dueño o no, tiene que ponerse el disfraz de vendedor. En ocasiones, porque él es el más cualificado para hacer el negocio, pero, muchas veces, porque no confía suficientemente en sus colaboradores. Finalmente, para predicar con el ejemplo, confiesa que le gusta vender, pero también esto es falso: lo que de verdad le gusta es que su empresa gane dinero. En estos casos suele ser muy útil disfrazarse de vendedor. Cuando alguien dice ser vendedor, es posible que sea el dueño o el máximo ejecutivo.

Sin embargo, cuando alguien dice ser uno de los máximos ejecutivos, es seguro que estamos ante un mal vendedor. En esta otra situación de venta falsa es en la que me voy a centrar a continuación. Cuando alguien vende en nombre de alguien, son otros los aspectos que van a influir en la fijación de los criterios de asignación de esa responsabilidad. Sólo citaré algunos de los más frecuentes: (a) la persona asignada ha sabido mostrar fidelidad al poder ejecutivo que le nombra: siempre hay algún aspecto en la relación que podríamos calificar como materia reservada; (b) es indudable que representa un premio tener la responsabilidad de conseguir unos resultados que la propia empresa ya tiene cautivos: vender, en estas circunstancias tan poco competitivas, es tan fácil como golpear a un inválido; (c) pueden existir compromisos ineludibles de tipo personal o político que obligan a colocar en algún punto del organigrama al recomendado; y, para eso, qué mejor sitio que uno lo suficientemente alto como para demostrar el reconocimiento del compromiso, agradecer de antemano futuros favores y, todo ello, sin causar ningún perjuicio organizativo o, al menos, en esa creencia y esperanza.

diosestinta.blogspot.com

La realidad va a encargarse de mostrar los daños colaterales que esta falsa venta, a cargo de un vendedor también falso, produce en la cuenta de resultados de forma irremediable. En primer lugar, y para caricaturizar la situación, estamos ante el gran comedor (en los mejores y más caros restaurantes), bebedor (experto en caldos y cosechas) y, cuando es fumador, en un entusiasta de los puros habanos más difíciles de conseguir. Su capacidad de gastar es proverbial, pero no es su rasgo más inquietante. Representa un peligro mucho mayor. Trataré de explicarlo. Conocedor, mejor que nadie, de sus limitaciones, va tratar de apalancarse en la posición, ofreciendo todo tipo de ventajas, favores y descuentos, extendiendo cheques (en sentido figurado) contra la cuenta de la empresa para comprar relaciones y completar su agenda personal.

Con un vendedor del cliente y abogado de sus intereses colocado en este nivel de la propia organización, para qué tener otras preocupaciones. La naturaleza de su extracción le hace especialmente refractario a cualquier metodología de trabajo. No tiene nada que aportar, pero, por si acaso, es reacio a explicar sus estrategias y tácticas. Oscurantista, trata de envolver su actividad en un halo de falsa trascendencia e importancia. Es imposible no tener una estrategia, pero él no lo sabe. En el mejor de los casos estaremos ante un hábil táctico en el regate en corto, sea laboral, social o político. Al igual que en el nivel 0 de venta, él no vende nada. Las cosas suceden porque iban a suceder de cualquier forma, pero él saldrá en la foto. Quiere ser el novio en la boda, el bautizado en el bautizo y el muerto en el entierro. Este falso vendedor tiene un nivel negativo y es, potencialmente, mucho más peligroso que ningún otro. Especialmente cuando, no conformándose con estar, quiere dejar una huella indeleble y, olvidando su procedencia, imparte doctrina y toma decisiones que van a afectar a la organización comercial por mucho tiempo. Este mal llamado vendedor no debe formar parte de nuestro horizonte, salvo para quitárnoslo de en medio, evitando así que empañe la visión de lo que debemos hacer para mejorar la eficacia comercial de la organización. Una vez más, los extremos se tocan: es, en reali-

diosestinta.blogspot.com

dad, un tipo de venta nivel 0 que, como tal, no requiere la presencia de un vendedor.

Contexto: clientes instrumentales o socios estratégicos.
Objetivo: mantener la relación.
Estrategia: de representación de los intereses del cliente.
Clave: agenda personal y destrezas sociales.
Vendedor: del cliente, muy peligroso, debe desaparecer.

tres clases de vendedor

En el nivel 0 está el tipo de venta que denominamos "venta sin vendedor". La calificación no es de la persona, sino de la actividad. Cuando uno acude a la taquilla del cine para sacar sus entradas, espera que una persona se las entregue y cobre el importe. La taquillera podría ser una magnífica vendedora, una excepcional trapecista o, simplemente, ingeniero de caminos. Pero lo que uno espera de ella es atención y servicio. No espera que le venda los beneficios de sentarse en la primera fila, justo al lado de los urinarios. Sería una actividad de venta muy difícil y penosa, especialmente para los que aguardan detrás en la cola. En unas ocasiones es el producto/servicio el que determina este tipo de venta, en otras es la política comercial de la organización o su estrategia de mercado. Cuando uno entra en un gran almacén, no desea que, a su paso por cada sección, haya un vendedor diferente haciendo siempre la misma pregunta: "¿puedo ayudarle en algo?"; lo que desea es que le dejen tomar sus decisiones de compra en paz, por favor, ¡sin vendedor! Ahora bien, cuando para tomar la decisión necesita la ayuda de alguien, ahí debe aparecer inmediatamente un vendedor y el cliente espera que le venda algo. Es la actividad la que marca la diferencia, pudiendo coexistir en una misma función varias actividades de venta. En el nivel 4 está la venta que hemos tipificado como "venta falsa" porque tiene grandes similitudes prácticas, que no conceptuales, con la anterior.

En mis largos años de profesión he visto toda clase de denominaciones para diferenciar a unos vendedores de otros.

diosestinta.blogspot.com

En la mayoría de los casos, han sido términos generados desde las propias organizaciones. Así, por ejemplo, en el mundo del consumo se ha hablado de "preventas"; en el mundo del seguro, de agentes; en la banca, de asesores; en la moderna distribución, de jefes de sección; en los grandes almacenes, de vendedores; en la industria informática, de ejecutivos; en las telecomunicaciones, de expertos; en la industria farmacéutica, de visitadores. En otras ocasiones ha sido la moda del momento la que ha impuesto las denominaciones. Ahora estamos en plena moda de venta consultiva, como si para vender hubiese que ser consultor.

Yo prefiero hablar de vendedores de tres clases: A, B y C. Aunque los contenidos de este libro se centran en la venta en grandes clientes, que requiere vendedores de la clase C, es necesario conocer bien a los vendedores de las clases A y B. Y esto es conveniente por tres razones: (1) porque su conocimiento ayudará a comprender mejor la distancia que les separa de la clase C; (2) porque un vendedor de clase C proviene de un pasado reciente como clase B y, más lejano, de clase A; (3) porque, aprendiendo a reconocer las diferencias, podré explicar mejor y más fácilmente el camino a recorrer para llegar a pertenecer a la clase C.

en resumen

La confusión reinante sobre el significado y naturaleza de la actividad de venta, por su carácter empírico, por su universalidad y por la amplia divulgación que acompaña a cualquier aspecto relacionado, exige un nuevo esfuerzo para conceptualizar y sintetizar los aspectos clave de la venta en grandes clientes.

Para complicar aún más las cosas, se están produciendo diferentes cambios que pueden alterar y, en algunos casos, romper la cadena de valor. El tapete se ha movido y los papeles de comprador, de consumidor y de usuario, han podido cambiar de lugar en la mesa, por lo que es necesario buscarlos de nuevo.

diosestinta.blogspot.com

Utilizando unos sencillos criterios de diferenciación, hemos podido agrupar los miles de diferentes actividades comerciales en 5 tipos de venta: venta sin vendedor, venta simple, venta repetitiva, venta compleja y venta falsa.

Analizando el papel del vendedor en las actividades de venta así tipificadas, resultan tan sólo 3 clases de vendedores: A, B y C. El vendedor necesario para desenvolverse satisfactoriamente en la venta en grandes clientes, y sacar provecho de una herramienta como el plan de cuenta, debe ser de clase C.

Para conocer minuciosamente su perfil, los rasgos que lo conforman, su actividad, su papel ante el gran cliente y, en definitiva, todas las variables que van a determinar su éxito, deben analizarse los perfiles A y B que se encuentran archivados en su memoria profesional.

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

Capítulo 3

Venta en Grandes Clientes

"toda generalización es falsa, incluyendo esta"
(William H. Faulkner)

Vender en Grandes Clientes debe ser, para un profesional, la culminación de una carrera de éxito en el mundo comercial. Para una empresa, también. Cuando alguien desarrolla su trabajo en el mercado de la consultoría, lo tiene muy claro. Ser alguien en la distribución sin tener a Wal-Mart, Carrefour o Gigante como clientes, no parece coherente. Trabajar con el mundo financiero sin hacerlo con algún gran banco europeo como BBVA, tampoco. Es muy difícil ser considerado por las aseguradoras sin contar con referencias como Axa o American Life. Tener como cliente a Telefónica o a Telmex es obligado para gozar de credibilidad ante las operadoras, igual que sin clientes como Coca-Cola, HP, Ericsson, o Xerox, no se entra en los clubes del consumo, de la industria informática, de la tecnología o de los gigantes heridos de muerte. He utilizado estos grandes nombres porque, como clientes, he tenido la oportunidad de conocerlos a lo largo de los últimos años y, muy especialmente, en su problemática de relación con sus grandes clientes.

Una de las mayores dificultades que vamos a encontrar para despejar ciertas incógnitas, radica en la aplicación tan

diosestinta.blogspot.com

heterogénea que permite el concepto. Lo que para unos es grande, para otros es pequeño; lo que en unos mercados es irrelevante, en otros tiene gran impacto; lo que se considera innecesario, mañana puede ser trascendental. Y al revés.

Creo que, por lo menos en este Capítulo, no me queda más remedio que acudir al símil deportivo. En definitiva, se trata de analizar cómo juegan unos señores vestidos con una especie de calzoncillos y que hacen unas cosas muy raras, empeñados en que una pelota que llevan consigo pase por un determinado espacio, mientras otros como ellos (con los que no parecen llevarse nada bien porque, incluso, visten diferentes colores) tratan de hacer lo mismo. Podemos estar hablando de fútbol, tenis, rugby, béisbol o pelota vasca y, cada uno de estos deportes, es muy diferente a los otros. Entonces, siendo esto así en la realidad, ¿cómo vamos a poder sacar alguna conclusión que sirva para alguien interesado en el espectáculo deportivo? Si se entiende que estamos haciendo un análisis del deporte como tal, que en cada práctica tiene una lectura diferente, no sólo será posible sino que, probablemente, es la forma más útil y conveniente para sintetizar los aspectos clave. No es importante el deporte elegido. Sí será necesario que antes nos pongamos de acuerdo en que el juego del que estamos hablando se practica con un balón de 24 centímetros de diámetro y 650 gramos de peso que, entre cinco amigos, deben introducir en un aro de 48 centímetros de diámetro, situado a una altura de 3,05 metros.

La observación del comportamiento real de las grandes organizaciones prueba que, pudiendo existir tantos procesos de venta diferentes como sectores de actividad existen, todas ellas tienen unos procesos de compra que imponen sus fundamentos filosóficos, sus patrones de comportamiento y sus tiempos, a cualquier proveedor. Los grandes clientes, aunque no lo parezca a simple vista, se comportan de manera muy similar ante el proveedor. Cuando estemos de acuerdo en que, en realidad, todos hablamos de lo mismo, es decir, del *basket*, podremos analizar las principales variables que intervienen en el juego y, por lo menos, entenderlo. Será sólo el principio.

diosestinta.blogspot.com

Después, si alguien se acerca diciéndole que con un poco de entrenamiento usted podrá ser como Michael Jordan, desconfíe: debe tratarse de un consultor que vende cursos de formación para la venta a grandes clientes. Triunfar en este deporte requiere, además de reunir las condiciones necesarias, jugar en un buen equipo, participar en una gran liga, entrenar mucho, tener un buen técnico, disponer del mejor material deportivo que exista en ese momento (llámesele guía del cliente o plan de cuenta) y, por encima de cualquier otra consideración, tener mucha suerte.

cómo compran los grandes clientes

Sobre todo con cuidado. Y, cada vez, con más cuidado. Si fuese el propósito central de este libro elaborar una teoría sobre la que construir los procesos de venta necesarios para vender a los grandes clientes, deberíamos haber empezado por realizar un minucioso análisis de sus procesos de compra. Pero, afortunadamente para usted y para mí, no tengo esa pretensión. Lo que sí debemos tener claro ambos es que la forma en la que el cliente compra, impone su ley de manera absoluta sobre la forma en que el vendedor vende. Por eso, no podemos ni debemos avanzar en nuestro desarrollo sin antes: (1) entender los principios básicos del proceso de compra; (2) comprender cómo pueden operar a nuestro favor; (3) asimilar las recomendaciones al respecto; y (4) asumir que quien tiene que ponerlas en práctica es uno mismo.

La primera idea básica es que una gran organización, simplemente por serlo, compra de todo y a mucha gente. Para mí siempre ha resultado sorprendente la alegría con la que cualquier proveedor utiliza sus grandes referencias. Pero vamos a ver, ¿acaso no es verdad que otros muchos competidores suyos podrían decir lo mismo?; ¿qué le vendió usted? Porque hay que tener en cuenta que además de espectrómetros de gases, también compran papel higiénico; y, por último, ¿cómo es posible que haga una invitación pública a sus competidores, animán-

diosestinta.blogspot.com

doles a que le quiten una parte importante de su negocio? Claro que, todavía, es mucho más sorprendente escuchar a ciertos compradores de algún operador incumbente, que la propuesta de colaboración que están requiriendo debe contener todas las referencias que puedan acreditarse del trabajo con otros operadores que, en su conjunto, ¡no representan ni el 10% del mercado restante!

Con estos antecedentes, sólo pueden interesarnos del proceso de compra aquellas dimensiones ajenas al proveedor y, sobre todo, a los compradores. Ya he hablado de la selección natural que, desgraciadamente para todos, no aplica a este colectivo. Salvo en sectores de actividad como el de la moderna distribución, en el que la compra es, además del primer eslabón de su cadena de valor, uno de los mayores contribuidores a la cuenta de resultados, la mayoría de los procesos de compra son meramente instrumentales. Cuando se trata de una compra política, ni se aplican los procedimientos. Si la compra es estratégica, el proceso de compra tiene como auténtico objetivo justificar una decisión ya tomada. Por último, cuando la compra aporta sólo un valor táctico, y siempre que no forme parte de las decisiones estratégicas o políticas anteriores, la función de compras ejerce su papel y puede ser condecorada con algunas medallas por su contribución a la reducción de costes y, sobre todo, por su complicidad con el sistema.

En el triángulo proveedor-comprador-usuario, se dan tres parejas de baile: (a) la del usuario con el proveedor; cuando se gustan mutuamente bailan estrechamente unidos y si el usuario puede imponer sus criterios, y quiere hacerlo, no sólo deciden la música que debe sonar, sino que hasta escriben las partituras de la orquesta; esta relación, cuando existe y se dan ciertas circunstancias de pasión, se impone sobre cualquiera de las otras dos; (b) la del proveedor con el comprador; es una relación fría y formal, pues acaban de ser presentados y deben tener presente "el qué dirán"; la excepción es poco frecuente porque, desde un cierto nivel ejecutivo hacia abajo, los procedimientos funcionan para impedir corruptelas; (c) la del com-

diosestinta.blogspot.com

prador con el usuario; es una relación fraternal y bailan como lo harían dos miembros de una misma familia; he conocido algún caso de endogamia, pero debo confesar que no se dan con frecuencia.

Esta visita a los salones de baile, era para recordar el aspecto clave para el proveedor en cualquier proceso de compra: su relación con el usuario. Condicionada por su poder político en la organización, por su papel estratégico en el proceso de compra, y por cómo vayan desarrollándose las acciones tácticas, es el primer aspecto y el más decisivo en la venta en grandes clientes. Las necesidades del gran cliente no las crea nadie; están (latentes o vivas) en la cabeza del máximo nivel ejecutivo relacionado con la necesidad. El papel reservado al proveedor es desarrollarlas favorablemente a sus intereses, siguiendo una estrategia política y una estrategia de negocio ganadoras e, incluso, pudiendo influir en los tiempos. El proceso de compra se inicia con un brillo en los ojos de alguna persona del cliente. Si usted estaba delante de él en ese momento y lo captó en su mirada, tiene una importante ventaja: puede iniciar su proceso de venta en ese preciso instante.

Tras este primer tiempo, que puede durar un segundo, semanas o meses, comienza el proceso de compra en su tramo visible para el resto de personas del cliente y proveedores potenciales. Al igual que sucede en la vida, los familiares y amigos conocen el embarazo de una mujer cuando ya ha sido gestado el producto que nacerá próximamente. La importancia de este tramo es máxima para los proveedores que no estaban presentes en el tramo anterior. Cuando el padre de la idea es el vendedor, no es bueno que se distancie de la madre durante la gestación de la compra y es aconsejable que no se separen en este período. El producto nacerá, en cualquier caso, pero pudiera llevar otros apellidos.

El tercer, y último tiempo del proceso se desarrolla en el entorno formal del proceso de compra. Es el menos interesante, el menos importante y el menos decisivo para el proveedor y para el cliente, por más que haya bibliotecas enteras llenas de tratados sobre los múltiples aspectos relacionados. El resultado

diosestinta.blogspot.com

final ha sido determinado en el segundo tiempo y todo empezó con el primer baile.

el proceso de venta

Antes de relatar el proceso que va a alumbrar un nuevo negocio con el gran cliente, desde el punto de vista del vendedor, y tras recordar que es absolutamente subsidiario del proceso anterior, conviene repasar el diferente significado de las preposiciones “a” y “en”. Hasta ahora he utilizado la preposición inseparable “en” porque quiero referirme a la venta “desde dentro” del gran cliente, lo que presupone que este gran cliente ya lo es (grande y cliente). Es prematuro, en este momento, hacer distinciones con respecto a de qué es cliente, desde cuándo lo es, ni, por supuesto, cómo hicimos que lo fuese. No hemos hablado, ni vamos a hacerlo, de la venta “a” grandes clientes. La preposición “a”, que indica dirección o término, cambia dramáticamente el sentido de la acción. A un gran cliente es muy fácil venderle algo. Parafraseando al clásico, podríamos decir que la primera vez que hagas una mala venta al gran cliente será culpa tuya, pero que la segunda vez sería culpa suya.

Conociendo la mala costumbre que tienen los grandes clientes de no consultarnos siempre (aunque, algunas veces, sí lo hagan) antes de tener una idea sobre cómo satisfacer sus necesidades, no nos queda más remedio que tener un sistema para detectar las oportunidades de negocio que surgen en su seno. Conocí hace años unos cursos en los que se enseñaba al asistente a descubrir oportunidades observando con atención ciertos cambios, casi imperceptibles, que a modo de señalización involuntaria, se producían en la mirada del interlocutor. En las sesiones se realizaban ejercicios consistentes en mirarse fijamente a los ojos y practicar las habilidades en la detección de oportunidades. No consta si alguna vez sirvieron para algo, pero lo que sí sabemos hoy es que allí nacieron varias parejas. Cuando hablo de la detección de oportunidades lo hago desde

diosestinta.blogspot.com

el punto de vista sistémico. Cualquier proceso de venta debe tener, en su primera fase, un sistema de detección (y análisis) de oportunidades (de negocio, en el gran cliente). Este sistema, integrado en el plan de cuenta, ha de ser diseñado para cada específica actividad comercial y debe posibilitar adaptaciones a los diferentes segmentos de mercado.

Ya ha sido detectada la oportunidad. Y, ahora, ¿qué? Pues de la misma forma que no es aconsejable ir corriendo a comprar un piso para casarnos con la chica al día siguiente de conocerla, tampoco es recomendable emprender ninguna acción sin tener la foto completa del gran cliente, de la oportunidad y de la estrategia (política y competitiva) a seguir para lograr el objetivo previsto. Realizar todo lo anterior, y en el orden descrito, va a requerir una aproximación sucesiva a personas y procedimientos (tanto del cliente como de la propia organización). El plan de cuenta debe ser la guía metodológica durante toda esta segunda fase que llamaremos de aproximación. Al final, hemos debido obtener respuesta a las preguntas clave: qué (es previsible vender), quién (es la persona clave), cuándo (van a suceder las cosas) y cómo (hacer que suceda lo que deseamos que suceda).

Detectada la oportunidad, y habiendo realizado la aproximación, ha llegado el momento de acceder al máximo nivel ejecutivo para establecer contacto personal y planificar conjuntamente las acciones, tras haber acordado la estrategia a seguir. Se trata de integrar en un plan con el cliente todas las actuaciones necesarias para el desarrollo del proceso hasta su culminación con éxito. Esta tercera fase es decisiva y la estudiaremos a fondo cuando veamos el plan de cuenta en el Capítulo 9.

La siguiente fase del proceso es, básicamente, técnica. Se trata de dar respuesta a la petición del cliente con una propuesta ganadora. En este punto, las probabilidades de éxito pueden medirse con facilidad y este es el momento idóneo para decidir si merece la pena invertir tiempo, esfuerzo y recursos en el desarrollo del proyecto. Cuando el inicio del proceso de compra coincide con el inicio de esta cuarta fase del proce-

diosestinta.blogspot.com

so de venta, la situación puede ser muy favorable: significa que las especificaciones son consecuencia del trabajo desarrollado en las fases anteriores. Por el contrario, cuando el proceso de venta se inicia tras iniciarse el proceso de compra dentro del cliente, la situación es desfavorable: alguien ha puesto en marcha el proceso con ayuda de la competencia.

La quinta y última fase del proceso de venta se corresponde con la tercera fase del proceso de compra. En este punto confluyen ambos procesos, pero el resultado final hace tiempo que era previsible. La importancia de las fases del proceso de venta va de más a menos cuando se posee una buena guía del cliente: a medida que se avanza en el proceso aumentan las probabilidades de éxito y disminuyen las incertidumbres. En ausencia de un plan estratégico con el cliente, sucede lo contrario: si se logra avanzar en el proceso disminuyen las probabilidades de éxito y aumentan las incertidumbres.

alguien debe observar los procesos

La comprensión del proceso de compra no supone ninguna dificultad para cualquiera que trabaje en una gran organización y, al vendedor, sólo se le pide que lo asimile: no tiene que ponerlo en práctica. Las dificultades las tiene con el proceso de venta y no están relacionadas con su comprensión, si la persona está familiarizada con la venta en grandes clientes, sino con su aplicación práctica.

He conocido cursos de todo tipo persiguiendo el mismo objetivo: que el vendedor entienda la venta en el gran cliente como un proceso. Unos han acudido a la ayuda de sofisticados diagramas de flujo y otros a sencillos embudos. Si el resultado pretendido era poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos, muchos lo evalúan como nulo. Hay personas que, cuando alguien no sigue estrictamente la metodología por ellas divulgada, lo atribuyen a que la miel no está hecha para la boca del asno. Yo discrepo totalmente. La venta en grandes clientes ya está inventada y son muchos los que han sabido tener éxito

diosestinta.blogspot.com

en ella. Podemos estar seguros de que, en el futuro, serán muchos más los que sabrán hacerlo cada día mejor, incluso no habiendo leído este libro. Si se le pregunta a cualquiera de ellos, asegurará no seguir una metodología, pero no es verdad: todos siguen la suya propia, aunque en la mayoría de los casos no sepan que existe.

La verdadera historia es justamente al revés. Los que elaboramos metodología a partir de la observación de la realidad somos los consultores y la realidad que observamos es, justamente, la de las personas con éxito, por ejemplo, en la venta en grandes clientes. Por lo tanto, querido amigo, si es usted de los que cree que para vender no necesita herramientas, y está

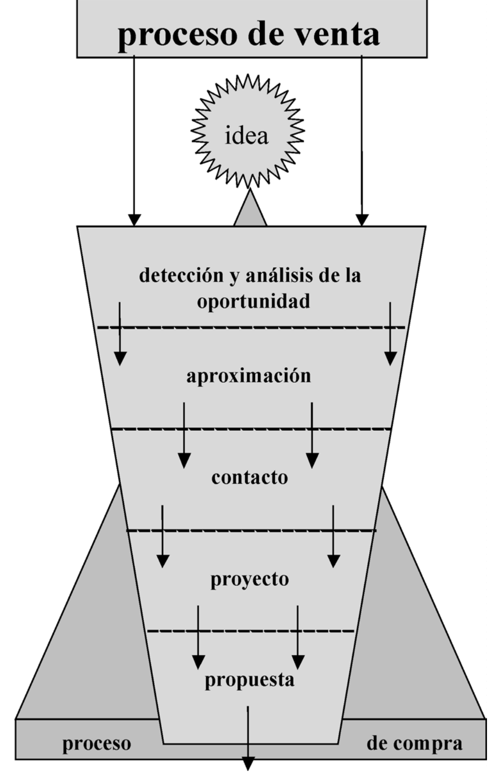


Figura 2.

diosestinta.blogspot.com

teniendo éxito en la venta, llámeme: necesito observar cómo lo hace para mejorar las funcionalidades de las nuestras. Si, por el contrario, usted es de los que creen, como yo, que los únicos conocimientos que no se aplican son los que no se tienen, reconocerá probablemente la vanidad que se esconde tras tanto vendedor que asegura haberse hecho a sí mismo.

En el Capítulo 10, y a propósito del modelo para el seguimiento de oportunidades, que toda guía del cliente debe tener integrado, profundizaremos en el conocimiento de los procesos de venta en grandes clientes.

en resumen

La venta en grandes clientes basa su éxito en comprender bien cómo funcionan sus procesos de compra, asumir su extraordinaria simplicidad y no confundirla con sencillez ni malinterpretarla con fatalismo. Todo es posible si se tiene la voluntad, y se dispone de las herramientas para acoplarse a ellos.

El aspecto clave radica en la relación con el área usuaria. Será conveniente cuidar la relación con el área de compras y observar atentamente qué sucede entre ambas áreas (usuaria y compras). Si se logra estar presente en el inicio del proceso de compra o, todavía mejor, si se tiene la capacidad de provocarlo, hay unas grandes probabilidades de éxito.

Un proceso de venta típico en grandes clientes consta de 5 fases: detección de la oportunidad (sistematizada), aproximación (interna y externa), contacto (al máximo nivel ejecutivo relacionado); proyecto (negociación de sus contenidos) y propuesta (oferta que cierra el proceso). La relevancia de las fases disminuye según avance favorablemente el proceso con ayuda de la guía del cliente (que también conocemos como plan de cuenta) y, por el contrario, aumenta (desplazándose hacia el terreno más desfavorable de la compra) cuando las cosas van mal y se alejan las probabilidades de éxito.

Aunque muchas personas lo olvidan con frecuencia, conviene recordar que los únicos conocimientos que no se aplican,

diosestinta.blogspot.com

son los que no se tienen. Todos aquellos que han alcanzado el éxito profesional en este tipo de venta, lo han logrado aplicando una experiencia personal que se ha alimentado en las más diversas fuentes. Por otra parte, las herramientas que resultan ser útiles finalmente se construyen siempre a partir de la observación de la realidad. Así se cierra el círculo.

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

Capítulo 4

Situación real

"hace falta saber mucho para poder ocultar que nada se sabe"
(Marie von Ebner-Eschenbach)

Habiendo llegado hasta aquí en su compañía, creo que ya puedo tomarme alguna confianza con usted. Así que voy a contarle algunas cosas que, de otro modo, no sería capaz; no me atrevería. Lo que quiero es reflejar algunas situaciones que caracterizan la realidad del entorno propio de los contenidos del libro. No deseo molestar a nadie, por lo que evitaré ser muy explícito. Creo que se deben combatir algunas creencias basadas en hechos que nunca sucedieron y me apetece derribar algunos iconos venerados en ciertos lugares.

¿dónde están los mejores vendedores?

Seguramente al frente de las empresas. O porque son los dueños de la empresa o porque han ido subiendo en la escala jerárquica a medida que su Organización se ha visto obligada a restablecer el equilibrio entre su creciente influencia y la autoridad que les había conferido. Me estoy refiriendo a la influencia que la persona va adquiriendo, tanto en los clientes (especialmente importantes por su tamaño) como en la propia organización. Su influencia en el cliente es consecuencia de

diosestinta.blogspot.com

que le aporta un valor especialmente importante para ese cliente, y su influencia interna se deriva de la que posee en los clientes. Por esa razón, cuando la Organización comete el error de no reconocer a esta figura, suele nacer un emprendedor con una nueva empresa o un nuevo ejecutivo en otra. Por cierto, muchas veces con la complicidad del viejo cliente.

Con todo, resulta mucho más sencillo explicar dónde no están los mejores. Querido lector, no busque usted buenos vendedores en las grandes corporaciones ni en las empresas líderes en el mercado. Es poco probable que los encuentre. Creo que el análisis de las ventajas competitivas del próximo Capítulo le ayudará a comprenderme. De momento, si usted necesita un buen vendedor, vaya a esa pequeña empresa con muy pocos empleados, que el año pasado facturaba la mitad. No la busque en el mejor parque empresarial de la ciudad ni entre las delegaciones de ninguna importante multinacional.

Si ha llegado hasta este punto, creo que usted se merece un regalo por mi parte, así que voy a hacerle un favor. Desconfíe de las capacidades del triunfador que en los últimos tiempos ha cambiado varias veces de empresa, mejorando notablemente sus condiciones salariales y su posición con cada cambio. Seguramente se trata de uno de los mejores elementos que el cazatalentos tiene en su cartera, a juzgar por el rendimiento que ha obtenido de él con los continuos fichajes de los últimos años. Pero no pregunte por él a sus últimos empleadores. Con ninguno habrá permanecido el tiempo suficiente como para haber cubierto un solo objetivo y a nadie le constará que alguna vez pudiera haber llegado a vender algo importante en algún gran cliente.

¿de dónde vienen los consultores?

Formulando la pregunta de una forma tan vaga, la respuesta tendrá que ser, por fuerza, igual de imprecisa: de todas partes. Si queremos tener una respuesta más concreta, habríamos de precisar un poco la pregunta: ¿los jóvenes o los viejos?; ¿los que

diosestinta.blogspot.com

van o los que vienen?; ¿los de recursos humanos o los restantes?; ¿los estratégicos o los de sistemas? El lector podrá ver lo que tengo en la mente, observando que planteo las dos opciones (¡en el mismo orden!) en cada una de las preguntas, es decir: ¿los malos o los buenos? Vayamos por partes.

La edad no es un factor clave, pero sí lo es la experiencia. Bajo este punto de vista, un consultor sin experiencia es como un jugador de *basket* manco o un cantante mudo. Podremos llamarle cualquier cosa, menos consultor. No estoy queriendo decir con ello que el trabajo de consultoría consista en trasladar a otros las propias experiencias, sino que es muy difícil tener la credibilidad necesaria si no se tiene una cierta experiencia en el mundo laboral. Hace unos años, cuando visitaba al Presidente de un importante banco, acepté ir acompañado por una joven consultora, recientemente incorporada a mi empresa, muy bien preparada y con un brillante futuro ante sí. Obviamente, le había dado instrucciones precisas para que permaneciese en silencio durante la reunión. Sin embargo, mientras caminábamos por la planta noble, sobre alfombras persas y junto a la colección pictórica de la entidad, recorriendo la corta distancia que separaba el ascensor privado de su despacho, el Presidente nos acompañaba cortésmente hablando del lluvioso día. Y, entonces, sucedió algo irreparable. Mi acompañante se sintió en la obligación de hablar y le preguntó al Presidente: "¿a qué hora entras (sic) a trabajar por las tardes?".

Por lo tanto, sólo puedo hablar de consultores maduros o, por lo menos, con los años suficientes de experiencia en la vida como para que no sea necesario explicarles ciertas cosas. Si al carácter empírico de la consultoría le añadimos el no menos empírico de la venta, estamos ante el empirismo elevado al cuadrado. Y esta potencia sólo se puede encontrar en consultores muy experimentados en el campo comercial. Si proceden de una gran consultora, es difícil que la suya sea una experiencia verdadera de empresa y, si proceden de una gran empresa, lo difícil es que aporten, como consultores, experiencia no contaminada en origen.

diosestinta.blogspot.com

Un aspecto a tener en cuenta es el del sentido en que transcurre su carrera. Unas personas llegan a la consultoría para, sirviéndose de ella, acceder a posiciones ejecutivas dentro de sus clientes, y otras llegan a la consultoría desde posiciones ejecutivas que no satisfacían sus necesidades personales y profesionales. Los primeros son un grave peligro por la imposible credibilidad en su independencia y libertad de criterio. Van a actuar siguiendo sus propios intereses personales, no los del cliente ni los de su consultora, pues están de paso. ¿Ha revisado el número de ejecutivos que conoce, con un pasado consultor?

Por esta razón sólo merece la pena hablar de los que están en el camino de permanecer en la profesión. Cuando proceden del propio mundo de la consultoría, dadas las oportunidades que han existido para dar el salto a la iniciativa personal, hay que preguntarse por qué han envejecido en ella. La figura del socio-director es muy engañosa. Se trata de socios que actúan como directivos, cuando se habla del dinero propio, y de directivos que hablan como socios, cuando se actúa con el dinero de otros.

El entorno de recursos humanos ha sido, tradicionalmente, una cantera inagotable de consultores. Tanto por los restos de naufragios personales que continuamente han sido arrojados por las empresas al proceloso mar de la consultoría (formadores, sicólogos y sociólogos) como por la facilidad con la que cualquiera podía incursionar en áreas tan intangibles como la comunicación (ascendente y descendente), el trabajo en equipo, la motivación, las técnicas de reunión, los estilos de dirección, el clima, las flores y los pájaros de colores. Desde que he descubierto que hay un coro enorme de voces afirmando que los recursos humanos son el activo más importante de las organizaciones, estoy muy preocupado. Sé muy bien que cuanto más se jura más se miente. Los consultores de recursos humanos vienen de todas partes y, al mismo tiempo, de ninguna.

Los consultores especialistas, por el contrario, vienen del ejercicio de su especialidad. Conociendo su pasado inmediato se saben otras muchas cosas. Personalmente, siento un pro-

diosestinta.blogspot.com

fundo respeto por los profesionales de la consultoría, especializados en cualquier área relacionada con la eficacia comercial. He conocido magníficos empresarios de su pequeña consultora desarrollando un brillante trabajo. He visto consultores independientes, casi sin estructura organizativa, aportar gran valor a sus clientes.

En la consultoría estratégica es, con toda seguridad, donde pueden observarse las más divertidas procedencias de los consultores. Siendo una actividad reservada a las grandes consultoras, en su seno se cobijan algunas personas que, de no existir la actividad de consultor estratégico, tendría que haberse inventado para ellos. En muchos casos, todo el valor que aportan es una cierta fluidez con el idioma inglés. Algunos apellidos ilustres, que no pueden desempeñar cualquier actividad, encuentran en la consultoría estratégica "de firma" su coartada social. Hijos de políticos en activo y candidatos a buenos casamientos, ¿qué mejor actividad podrían desempeñar? No son consultores. Tampoco, en esta profesión, el hábito hace al monje. Estos falsos consultores, por su extracción y por su orientación, no forman parte del panorama de la eficacia comercial: no se encuentran en el horizonte de los resultados de venta.

Hablemos de los consultores de sistemas, que hoy suponen cerca del 60% del total (los de recursos humanos suponen un 36%). Son expertos que proceden del mismo entorno de sistemas y, por lo tanto, ya suelen venir tonsurados. Unos son sacerdotes de unas tecnologías, otros lo son de unos fabricantes y otros de la consultora tecnológica que les permite un desarrollo permanente, personal y profesional, que constituye su objetivo en el campo de la consultoría. Son muy pocos quienes permanecen en estado laico.

Una gran cantidad de consultores lo es porque no le queda más remedio que serlo. Pero esta pertenencia forzada no debe confundirse con falta de valía. Al contrario, creo que la actividad de consultoría está mejor desempeñada por las personas que se han visto abocadas a ella. Y, tanto peor desempeñada, en cuanto la persona está en ella por moda, capricho, disculpa,

diosestinta.blogspot.com

tapadera o de paso hasta que encuentre otra cosa mejor que hacer. Teniendo en cuenta que todo el saber procede siempre del cliente, conocer las fuentes en las que el consultor ha bebido, las filosofías con las que ha comulgado, los mercados en los que ha aprendido y los últimos clientes con los que ha trabajado, es la mejor respuesta a la pregunta formulada inicialmente.

¿a quién pido ayuda para vender más?

Tenga en cuenta que la primera obligación de una empresa es obtener beneficios. Y una consultora es una empresa como cualquier otra, aunque sus miembros no quieran enterarse en muchas ocasiones. En el ámbito de la eficacia comercial, pueden sentirse con capacidad de aportar su contribución todas las consultoras y consultores que viven en la galaxia de la consultoría. Entre las consultoras de formación, desde las que dan cursos de atención al cliente, pasando por las que tienen (o creen tener) algún tipo de técnica de venta que mostrar, hasta los licenciatarios de cualquier programa de entrenamiento. En el campo de las consultoras de recursos humanos, todas las que tengan algún documento relacionado con las palabras "venta", "vendedor" o "cliente" (es decir: ¡todas!). Están las consultoras tecnológicas, las de sistemas y, en los actuales momentos de crisis, cualesquiera que tengan consultores desocupados, es decir, la mayoría. Todas estarán encantadas de facturar, sin que importe demasiado cuál sea el servicio y el valor aportado. Si lo que desea es presumir ante sus amigos, este es el momento de tener colaborando en su casa a los más sonoros nombres de la consultoría, por poco dinero. Ahora bien, si lo que desea es mejorar la eficacia de su acción comercial, es mejor que siga unos sencillos consejos.

Nunca se ponga en manos de quien está especializado en un tipo de venta que no sea la suya. Usted necesita mejorar sus resultados, no los de la consultora. Inevitablemente, la consultora tratará de extender los tratamientos que domina, a sus situaciones de negocio. Incluso puede suceder, y algunas veces

diosestinta.blogspot.com

sucede, que logre realizar un buen trabajo. La consultora habrá ganado una nueva experiencia y, para el próximo cliente similar que se le presente, tendrá una mejor respuesta. Pero por eso, es usted quien debiera haber emitido la factura a la consultora, no al revés. La mejor opción va a ser siempre la que puede afrontar el trabajo desde diferentes ópticas y con distintos enfoques y recursos. Esta es la única garantía de que la alternativa elegida pueda ser la adecuada.

Es muy frecuente, cuando una consultora nace al amparo de un determinado poder político o económico o sectario, que alcance pronto una cierta reputación y logre prestigio rápidamente. Siempre es a partir de un gran cliente, que domina un sector de actividad, desde el que este tipo de consultora se prepara para crecer. En realidad no es un tipo de consultora, sino un tipo de gente haciendo negocios a través de una consultora. En el sector de la consultoría, un 31% de los costos son de venta; es decir, de inversión en los esfuerzos y recursos necesarios para poder acceder a nuevos clientes. Esto significa que hay disponible hasta un 31% de la facturación para ser destinado, sin merma de rentabilidad, a recompensar facilidades de acceso y agradecer aperturas de ciertas puertas. Con esta forma de hacer consultoría se accede fácilmente a nuevos entornos o sectores a los que llega el largo brazo protector que acunó al monstruo desde su nacimiento. Tenga usted cuidado de no colocarse en su punto de mira, porque cuando usted ejerza el derecho a elegir una alternativa diferente, está ganándose la enemiga del ente tentacular.

Ciertas escuelas de negocios de prestigio permiten que, personas vinculadas profesional o confesionalmente, utilicen en su propio beneficio esa relación, atribuyéndose sin rubor símbolos, nombres y referencias e induciendo al error de forma consciente y deliberada. Yo supongo que se tolera como una forma de agradecer servicios prestados, pero lo cierto es que, como si se tratase de una mancha de aceite, va creciendo e invadiendo ámbitos de actuación cada vez mayores.

En ciertas culturas se aprecia más lo que viene de fuera que lo propio. En México se utiliza la palabra “malinchismo” para

diosestinta.blogspot.com

referir lo mismo que dice el refranero español cuando nos recuerda que nadie es profeta en su tierra. Si el origen de esta preferencia tuviese que ver con la innovación que supone incorporar nuevas formas de hacer, sería plausible. Si fuese por compartir recursos y experiencias, también sería de alabar. Ciertas personas prefieren lo lejano a lo próximo, lo exótico a lo nacional, lo extravagante a lo normal. Sin que nadie, ni ellos mismos, sepan por qué. Salvo en reductos con un fuerte sentido nacionalista o regionalista, en los que se valora especialmente la pertenencia a la misma tribu, hay una fuerte tendencia a sobrestimar lo foráneo.

¿cuáles son las mejores herramientas?

Las que se usan. Un buen vendedor solamente utiliza una herramienta cuando esta le ayuda a vender. Cualquier otra valoración que no haya sido realizada en clave de utilidad para el vendedor que logra resultados de venta, no debiera ser tenida en cuenta. Una herramienta es un conjunto de instrumentos que se utilizan para algún fin. En ciertos casos, algunos instrumentos son utilizados por los vendedores, pero para justificar su fracaso en la obtención de resultados. A esta familia pertenecen la mayoría de sistemas de reporte de la actividad, cuya finalidad es explicar las razones por las que no se han logrado los resultados, a pesar de los ímprobos esfuerzos realizados para ello por el autor del informe.

Cuando el beneficiario final se encuentra en las áreas de marketing, difícilmente va a ser de utilidad ese instrumento para el vendedor. Algo muy parecido sucede con la mayoría de los sistemas para el manejo del tiempo y de la zona que, so pretexto de ayudar al vendedor a administrar mejor su tiempo y a planificar su actividad más eficazmente, esconden su auténtico objetivo: controlar la actividad para gestionar mejor los recursos de todo tipo que una fuerza de ventas consume. En este caso el beneficiario puede ser un área de administración de ventas o de recursos humanos o de finanzas. A ninguno de los

diosestinta.blogspot.com

instrumentos a los que me he referido hasta aquí debiéramos calificarlo como herramienta de ventas.

La eficacia de la venta en grandes clientes se rige por otros principios. En la venta simple y en la venta repetitiva, pueden tener sentido los clásicos instrumentos de reporte. En la venta compleja, no. Basta con analizar el perfil del vendedor para determinar qué mecanismos van a serle de utilidad y cuáles no. No olvidemos que otros instrumentos necesarios para vender, están en poder del cliente. Hay otros que están en manos de la propia Organización. Incluso hay instrumentos informáticos en el mercado que pueden servir como una ayuda para la venta. Pero las mejores herramientas son las que están construidas con los instrumentos que el vendedor necesita. Estamos asistiendo hoy al error de anteponer una malentendida calidad de los instrumentos a la necesidad que de ellos se tiene. El resultado es siempre el mismo: la herramienta no se utiliza. ¿La razón?: haber olvidado que algo de calidad es aquello que satisface justamente unas necesidades. Satisfacer por exceso o por defecto las necesidades está en el origen de su inutilidad.

Invito al lector a que verifique por sí mismo qué sistemas CRM (*"Customer Relationship Management"*) están sirviendo, en este momento, como una herramienta útil para vendedores en grandes clientes. No pregunte a quien tomó la decisión de su contratación, que le ocultará la realidad, pues le estaría pidiendo que sea juez a quien es parte, ¡no lo olvide!. Hágalo con el vendedor. Tampoco se confunda y vaya a preguntar a otras áreas que todavía están disfrutando enormemente con el juguete recién estrenado, ni mucho menos vaya a preguntar a quienes están interesados en ocultar sus ineficacias. El personaje central es el cliente, y lo más próximo a él que tenemos es el vendedor. Es a este a quien debemos preguntar por la herramienta CRM y por su capacidad para ayudarle en la gestión de sus procesos de venta, más allá de los eventos con el cliente.

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

Parte II: La liga

¿cuál es el reglamento de la competición?

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

Capítulo 5

Lo importante es cómo

"probar que tengo razón sería aceptar que puedo estar equivocado"
(Pierre A.C. de Beaumarchais)

Cuando hablamos de la venta en grandes clientes, normalmente, estamos hablando de vender también grandes proyectos, grandes soluciones o grandes ideas. Conceptos tales como venta de valor añadido y de cualquier cosa que aporte inmunidad competitiva, rentabilidad, margen o diferenciación, van a requerir que la organización vendedora sea más eficaz comercialmente. Estoy refiriéndome a que lo haga en claves más estratégicas, con más inteligencia competitiva, apoyándose en herramientas mejores y con gente bien dirigida, entrenada, motivada y controlada. Este Capítulo va a ser necesariamente abstracto, pero resultará más amable y menos tedioso si se entiende que trato de predisponer al lector para que asuma la guía del cliente (o plan de cuenta) como la mejor herramienta para lograr todo lo anterior y la tome en sus manos para sacarle el máximo provecho en su utilización práctica.

Tras un pequeño repaso de los fenómenos que más inciden en este tipo de venta, que en el Capítulo 2 ya definimos como compleja, me centraré en el análisis de lo que muchos consideramos es la ventaja competitiva decisiva: la superioridad en la forma de vender, es decir, lo que denominamos superioridad en el "cómo". Con esta expresión quiero referirme a todas las

diosestinta.blogspot.com

actuaciones que, relacionadas directa o indirectamente con la función comercial, influyen de una forma u otra en ella, en mayor o menor grado. Puesto que esto va a requerir vendedores de clase C, es imprescindible, antes de analizar sus particularidades, describir el tipo de relación que van a mantener con el gran cliente.

Está de moda utilizar las expresiones *partner* y *partnership* para referirse a ella. Yo, que debo confesar mi enojo por el empleo abusivo de términos pertenecientes a otras lenguas, cuando tenemos la fortuna de comunicarnos en una de las más bellas y que además tiene una gran riqueza de vocabulario, habría preferido hablar de una relación de compañía, de relaciones entre compañeros y compañías. Así debiera ser porque hay un acompañamiento mutuo, de las personas del cliente con las de la organización que vende; se unen y ayudan contra otros competidores internos y externos; en definitiva, corren juntos la misma suerte. Tengo una segunda y poderosa razón para calificar esta relación como de compañía, y es que, en mi opinión, es petulante, o cuando menos arrogante, autoproclamarse socio del gran cliente sólo porque se le haya vendido algo, por muy importante que sea para el cliente (no digamos si sólo lo es para el vendedor) o porque el vendedor esté tratando de hacerlo. La tercera y definitiva es que, simplemente, no es verdad. Hasta donde yo sé, no creo que Cisco sea socio de ninguna operadora, ni Michelin de ningún fabricante de automóviles, ni Coca-Cola de McDonalds. Son Compañías que tienen una relación de compañía estrecha. Bien, pues a pesar de todo lo anterior, y para no complicar la vida del lector, emplearé las palabras *partner* y *partnership* todas las veces que haga falta. Mi objetivo no es añadir confusión, sino claridad. Habiendo hecho todas las salvedades y admoniciones, me quedo más tranquilo.

Por último, acompañaré cada planteamiento con un caso real que permita visualizar fácilmente las dimensiones del problema, especialmente su profundidad y alcance, que supone apoyarse únicamente en las convencionales ventajas competitivas.

diosestinta.blogspot.com

el cambio climático

Los cambios económicos, sociales, tecnológicos y de otros muchos tipos, que se están produciendo en el mundo, aquí y ahora, determinan también otros cambios en la forma de hacer de una organización comercial. La más importante transformación ocurrida en los grandes clientes tiene su origen en el cambio de sus expectativas con respecto a sus proveedores. Su creciente madurez se traduce en grandes clientes que, habiéndose visto alguna vez a merced de los recursos y experiencia de ciertos proveedores, ahora se ven a sí mismos de forma muy distinta: se saben faro y guía en el mercado y, como consecuencia lógica, marcan las reglas del juego. La tendencia a poner en manos externas recursos, servicios y conocimientos, haciendo todo ello, además, simultáneamente, es tanto mayor cuanto más relevante es el cambio filosófico operado en el cliente.

En el pasado era una práctica común confeccionar una lista, tan larga como fuese posible, de proveedores alternativos, para presionar a cada uno con los precios y concesiones de los demás. Ahora, sin embargo, es creciente el número de grandes clientes que han aprendido que, reduciendo el número de proveedores capaces de aportar valor, se aumenta la cantidad y calidad de las interacciones con los que merece la pena y se puede llegar, incluso, a modificar su cadena de valor en beneficio propio. El énfasis ya no es sólo ahorrar costes (dinero), sino también, y sobre todo, maximizar cualquier posible fuente de ventaja competitiva.

Por todo lo anterior, las organizaciones comerciales están abocadas a sufrir una gran transformación. Si la mayoría de los grandes clientes tienen necesidad de generar demanda de sus productos y servicios, no únicamente de servir oferta como anteriormente, los vendedores y sus organizaciones tendrán que ir migrando del campo táctico al estratégico. Y esto sólo puede hacerse estableciendo un tipo de relación con el cliente basada en vendedores de clase C, además de con mejores procedimientos, sistemas y herramientas que la soporten.

diosestinta.blogspot.com

¿ventajas competitivas tradicionales?: no, gracias

Repasando las tradicionales fuentes de ventaja competitiva, podemos llegar a la conclusión de que pueden, fácilmente, operar en contra de una organización comercial más eficaz. La buena noticia es que la organización pueda contar con alguna de ellas; la mala noticia es que, como lo demuestra la historia reciente, casi nadie las aprovecha para aumentar su eficacia comercial.

La ventaja competitiva que supone tener un producto netamente superior a cualquier otro existente en el mercado es indiscutible. Cuando yo invente un camión "que anda con agua", será tan fuerte la ventaja que no tendré dificultad para constituir mi nueva empresa, ni para encontrar financiación, ni para tener socios, ni para contratar a los más caros vendedores del mundo. He dicho caros, no mejores, porque tampoco me harían falta para vender. Estarían para servir los pedidos que, en ingentes cantidades, llegarían diariamente de todo el mundo donde haya agua.

Lo cierto es que cuando alguien inicia una aventura empresarial, en alguna medida, cree tener un camión parecido al mío. Basta recordar la reciente historia de las "puntocom". El problema es que: (a) no es fácil encontrar el producto/servicio nítidamente superior a todos los demás y que lo sea en todos los aspectos; (b) si alguien encuentra algo parecido, hace falta que el mercado lo sepa, le crea y lo compre; (c) y, si por un milagro sucede todo lo anterior, ¿cuánto tiempo tardará en surgir el camión que funciona sin agua?

Si voy a ser reprochado por utilizar un ejemplo tan exagerado, acudiré a un caso real: Xerox. Esta organización nació hace cuatro décadas tras el invento revolucionario que permitía hacer copias de cualquier documento sobre papel normal, gracias a un tambor de selenio. Si alguien quería tener una copia seca, inodora e inalterable, debía acudir a Xerox que, inteligentemente, no vendía sus máquinas sino que las alquilaba. Durante bastante años, esta Organización fue vista como

diosestinta.blogspot.com

un modelo universal del saber vender. Muchos de sus vendedores se consideraban estrellas del firmamento comercial. Lo cierto es que allí vendía cualquiera, ¡hasta yo! Bueno, pues estoy en condiciones de afirmar con conocimiento de causa que, en gran medida, el origen de su difícil situación actual hay que buscarlo en su aplastante superioridad tecnológica de nacimiento.

Volviendo a las ventajas competitivas, la segunda, a la que llamaremos superioridad de recursos, es una consecuencia lógica y natural de la anterior, si se administra la empresa así nacida, medianamente bien. La superioridad financiera que se alcanza, mientras dura la anterior ventaja, da todavía para mucho, aunque se administre mal. En el caso que nos ocupa, unos contadores registraban el número de copias que el cliente había realizado y, mensualmente, llegaba la factura. La compañía instalaba en cada cliente algo mucho más importante que la xerocopiadora: una máquina de ganar dinero. Además de tener la fuerza de ventas mejor pagada, formada, alimentada y vestida del mundo, esta compañía invirtió múltiples recursos en diferentes áreas. Además de crear su propia universidad, iluminó a miles de vendedores, financiando la divulgación de varias técnicas de venta. Una generación entera de vendedores de toda clase y condición, en la práctica totalidad de actividades sectoriales, mucho menos afortunados que los de los inicios de Xerox, fue entrenada en ellas. Mientras esto sucedía, y en muchas organizaciones se trataba de vender como Xerox había enseñado, esta perdía cuota de mercado en todas partes, reducía su capacidad financiera, se volatilizaba en la bolsa y aparecía en la prensa envuelta en diversas irregularidades. Las ineficacias comerciales del pasado hacía tiempo que se estaban trasladando al margen y a la rentabilidad. Haciendo descuentos, “canibalizando” clientes y “jibarizando” facturas, vende cualquiera, si su organización se lo permite. La pesada carga de soportar el peso de tan falsa grandeza comercial (cuando los principales méritos son del camión y del agua) y de tantos vendedores estrella, unida al alumbramiento de procesos de calidad que recibían el reconocimiento internacional

diosestinta.blogspot.com

(¡qué triste paradoja!), y a la poco recomendable práctica de falsear (supuestamente) datos de las instalaciones reales en algún que otro país, iban a acabar en poco tiempo con lo que un día fue una gallina ponedora de huevos de oro.

La tercera ventaja competitiva, la presencia en el mercado, derivada de la anterior capacidad financiera, que permitió una presencia casi universal de la marca Xerox, revela cada día más su carácter efímero. Las ineficiencias comerciales cabalgan a lomos de la reputación. Esto lleva, en primer término, a reducir la sensibilidad hacia el cliente, después a convertir la actividad comercial en un manejo de sus insatisfacciones y, al final, a la arrogancia y autocomplacencia. El mercado ha madurado y las organizaciones saben que hay otras muchas formas de crear y reproducir documentos. Es más, hay quien opina que no hay necesidad de hacer tantas copias. Alguien dijo: "los dioses mandan años de éxito a ciertas empresas, antes de enviar el rayo que las destruye en un segundo". ¿Estaría pensando en Xerox? O ¿estaba pensando en la empresa que usted, querido lector, tiene en su mente?

Alcanzar la superioridad comercial es más difícil cuando se posee una clara superioridad en alguno de los tres ámbitos anteriores. Son muy deseables, pero la diferencia la establece la gente comercial. En todo caso, cuanta mayor sea la fortaleza de la propia organización comercial, menos vulnerable será a las inevitables y clásicas insatisfacciones del cliente en los ámbitos convencionales. En otras palabras, si usted tuviese productos y servicios superiores, además de una organización perfecta, junto a la natural reputación por todo ello, sería innecesaria una estructura comercial. Desde este ángulo, habrá que dar gracias porque nuestras organizaciones sean imperfectas: eso justifica la existencia de la función comercial y, con ella, la actividad profesional de muchos de nosotros.

Podemos visualizar las ventajas competitivas como los tres círculos concéntricos de la Figura 3. El centro geométrico se corresponde con el corazón del negocio. En el pasado, la mayoría de las organizaciones han nacido a partir del círculo central, desarrollando las sucesivas coronas circulares.

diosestinta.blogspot.com

Seguramente, seguirá siendo así por mucho tiempo. Sin embargo, hoy y aún más en el próximo futuro, iremos viendo cada vez en creciente número de ocasiones, cómo muchas organizaciones van a desarrollarse en el sentido opuesto. Desde la ventaja que les proporciona la posesión del cliente, partiendo de una cierta forma de superioridad comercial, ofrecerán productos y servicios totalmente alejados de su negocio original. Un ejemplo claro es el de los proveedores de servicios básicos, como la energía eléctrica, que teniendo ya al cliente y toda la información sobre sus hábitos de consumo, podrán venderle nuevos productos y servicios, presentándole una factura única o varias, si así lo prefieren, con distintos nombres y conceptos.

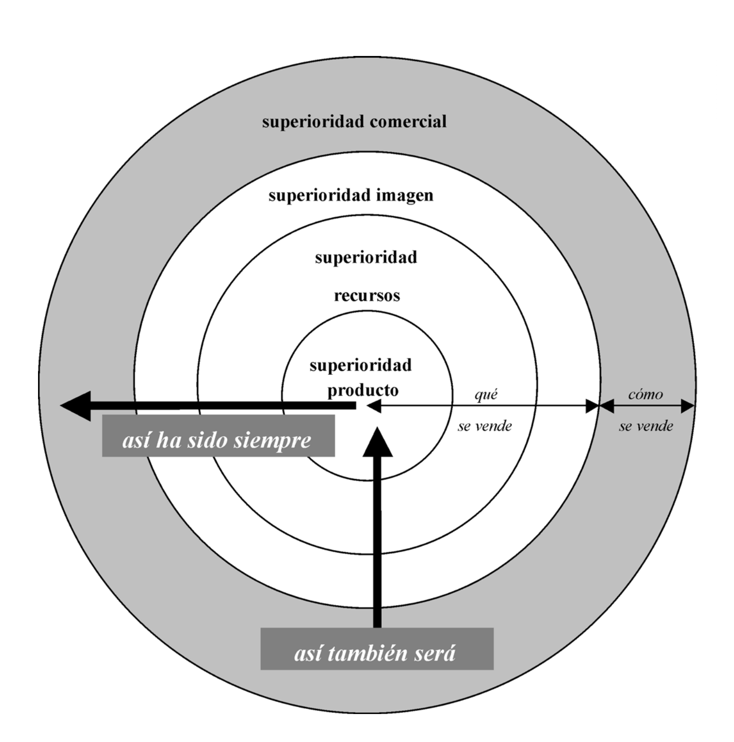


Figura 3.

diosestinta.blogspot.com

diferentes ligas

Si nos ceñimos a los tipos de actividad de venta involucrados en la que se realiza en los grandes clientes, podemos encontrar grandes diferencias entre unos y otros. Al igual que sucede en el *basket*, existen distintos competidores, con diferente nivel, jugando tiempos más largos, con árbitros, reglamento y público diversos, según la liga de la que se trate. Todo ello se traduce en unos jugadores, entrenadores y sistemas de cuya mayor o menor adecuación dependerán los resultados finales.

Por esa razón, la superioridad comercial se conseguirá trabajando de forma acompasada en dos direcciones que discurren paralelamente: la de las personas, con sus perfiles y habilidades; y la de los procedimientos, con sus herramientas. Y en dos planos: el conceptual en primer lugar, que significa tener unos buenos fundamentos; y el práctico, que debe traducirse en unos resultados de venta.

La liga de los fabricantes de productos de consumo, que disputan un campeonato organizado por la moderna distribución, es diferente de la que juega el mismo fabricante en su relación con el mundo de la hostelería, restauración y cafeterías. Esta es una situación real con todas sus consecuencias: diferentes profesionales, distintas herramientas y dos tipos de entrenador y de entrenamiento en una misma organización.

Las operadoras de telecomunicaciones juegan en varias ligas a la vez: nacionales e internacionales, de datos y de voz, de soluciones y de productos. Además, juegan la liga del gran público, la de los negocios, la de las empresas (pequeñas y medianas) y las grandes ligas con los grandes clientes y con las mayores corporaciones. Podríamos repasar los diferentes sectores de actividad, uno a uno, y siempre encontraríamos diferentes necesidades de personas y procedimientos. En esa complejidad reside lo apasionante del reto de sintetizar al máximo las claves de la superioridad comercial.

diosestinta.blogspot.com

en resumen

La venta en grandes clientes se basa en la capacidad de establecer, mantener y hacer progresar una relación que todo el mundo entiende como un *partnership* bien entendido.

El clima en el que todos hemos aprendido a vivir nuestra vida laboral y profesional está cambiando. Los planteamientos convencionales están en revisión, y la aportación de valor se demanda y se presta en nuevas claves.

Las tradicionales fuentes de ventaja competitiva pueden ser un obstáculo y, cuando se trata de grandes organizaciones son, sin duda, el mayor impedimento para alcanzar la decisiva ventaja de la superioridad comercial. Para comprenderlo más fácilmente basta recordar el caso Xerox.

En el próximo futuro vamos a asistir al nacimiento de muchas nuevas actividades empresariales, a partir de la ventaja que supone tener clientes en cierta forma cautivos y disponer de la información precisa para, conociendo sus hábitos y comportamientos de consumo, vender los productos y servicios que sabemos están demandando.

Es tal la diversidad de actividades de venta en los grandes clientes, y en cada empresa, de productos y servicios que conviven con vendedores de distinta clase, que es imprescindible sintetizar los comportamientos de las personas y las utilidades de las herramientas de forma compensada.

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

Capítulo 6

Llaman vendedor a cualquiera

"todos los hombres nacen iguales, pero es la última vez que los son"
(Abraham Lincoln)

Creo que ya ha llegado el momento de llamar a las cosas por su nombre. Supongo que estamos de acuerdo en que vender es satisfacer necesidades. Espero que haya quedado claro que existen diferentes tipos de venta y que no todas ellas requieren la presencia de un vendedor; en unos casos, por su coste de venta y, en otros, por el alto precio a pagar por sus actividades. Confío en que la venta en los grandes clientes sea vista como un trabajo en el que sólo deben estar los mejores profesionales: los que llamamos de clase C. Ya veo más difícil que se me haya aceptado sin resistencia que la superioridad comercial es la ventaja competitiva más decisiva y la única que puede garantizar el éxito a futuro. Así que, en este punto, sólo tengo una remota esperanza de que la foto-robot del vendedor C, que me dispongo a dibujar, permita su búsqueda, reconocimiento y ubicación en el lugar que le corresponde: vendiendo en el gran cliente.

Para describir sus rasgos, debo basarme en las diferencias existentes con las otras clases, profundizando un poco más en el contexto en el que trabaja, en la naturaleza de los objetivos

diosestinta.blogspot.com

que persigue, en su habilidad para realizar ventas complejas y en su capacidad de utilizar los instrumentos clave que están a su disposición. Sin olvidar que está para aportar al cliente el valor que este demanda de él y de su Organización. Todo ello en línea con lo expuesto en el Capítulo 2.

Mi tesis se va a estrellar contra dos muros. Uno es ajeno a quienes saben vender. Me estoy refiriendo al que van a levantar las personas que no conocen la venta, pero toman decisiones que afectan a los vendedores. Gente, principalmente, del entorno de recursos humanos, formadores, especialistas en reclutamiento y selección, junto a otros muchos que tienen dificultades para reconocer de dónde proceden los resultados de negocio de su Organización. El otro muro será levantado por aquellos vendedores que no se vean retratados en la foto. Los hay de dos tipos. Están los engreídos, que tienen una falsa percepción de sí mismos, sea porque tienen unas metas tan bajas que se conforman con poco, sea porque están encantados de haberse conocido y creen que las fortalezas de su producto/servicio y de su Organización, por algún misterioso fenómeno sobrenatural, se han transferido a su persona. Y luego están los supervivientes, que sólo desean encontrarse mañana en el mismo lugar que hoy, pero con menos estrés.

Espero que, al final del Capítulo, hayamos logrado clarificar: (1) cuáles son los rasgos necesarios de su perfil que, como el color de los ojos o el Rh, son difícilmente modificables y, por lo tanto, es preferible que la persona los traiga consigo desde su nacimiento; (2) los rasgos de perfil modificables si la Organización quiere y puede, como por ejemplo, ciertos hábitos sociales que pueden mejorarse introduciendo un determinado comportamiento organizativo favorable; (3) los rasgos fácilmente mejorables por la misma persona con ayuda, o sin ella, de la Organización.

Por mi experiencia, tras haber visto tantos disparates en este campo y haber cometido alguno, tengo un especial interés en señalar dos aspectos más que han de quedar resueltos para que el conocimiento de los rasgos del perfil del vendedor C sea

diosestinta.blogspot.com

de utilidad para alguien. El primero es que si no se dispone del instrumento de medida lo suficientemente fiable y contrastado, que arroje métricas precisas al respecto, es mejor no contemplar el rasgo. Empleo la palabra contemplar, intencionadamente, por el segundo aspecto a resolver: si el rasgo está medido y vamos a quedarnos contemplándolo sin hacer nada, por no poder o no querer modificarlo, es posible que hubiera sido mejor no medirlo. En otro orden de cosas, desde luego, no soy muy partidario de que me detecten una enfermedad incurable si lo que me van a ofrecer a continuación, como única forma de tratamiento, es una aspirina.

vender no es negociar

Antes de analizar las clases de vendedores, es necesario despejar un error muy extendido. La negociación y la venta son tan diferentes como el ajedrez lo es del *basket*. El objetivo de la negociación es llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, que tienen como objetivo común precisamente eso: el acuerdo. Salvo en la política, donde el objetivo de la negociación es, muchas veces, el desacuerdo, en todas las demás facetas de la actividad humana se negocia. Negocian los padres con los hijos, se negocian condiciones salariales, hay negociaciones en las empresas, entre jefe y subordinados. Así podríamos seguir explorando la inacabable serie de ámbitos en los que se negocia. Hasta en el mundo del motor, los corredores negocian las curvas. Negociar no se entiende sin ceder, sin renunciar a algo y sin estar dispuesto a modificar la posición propia para llegar a un acuerdo. En definitiva, se trata de encontrar un equilibrio entre la velocidad, el ángulo de la curva y la inclinación del piloto. En ciertas fases del proceso de venta habrá negociación (de fechas, de niveles de servicio o de condiciones financieras), pero vender no es negociar. El ajedrecista negocia sus movimientos en función de los del adversario. Cada partida de ajedrez, como todas las de póker, es un tratado de negociación.

diosestinta.blogspot.com

Pero en el baloncesto el aro está donde está y tiene la anchura que tiene. Las medidas del balón y su presión son las que son. Y la cancha tiene unas dimensiones y unas zonas señalizadas. Quiero decir, con este ejemplo, que las necesidades del cliente son las que él siente de forma clara e inequívoca. No las que quisiéramos que fuesen. Todos sabemos que sería más fácil encestar acercando el aro a nuestras manos y moviéndolo para que se encuentre justo en la parábola del balón lanzado. Pero su posición no es negociable. Hasta aquí estaba hablando del cliente. Si pensamos en nuestro producto-servicio, el razonamiento es idéntico. Tiene unas características (el balón) que no podemos modificar, como su precio, las especificaciones o las funcionalidades de la solución, salvo que estemos autorizados para ello. Al vendedor se le paga para introducir el producto-servicio-solución en el aro del cliente. La necesidad de negociar es inversamente proporcional a la capacidad de vender. Un mal vendedor se oculta, muchas veces, tras la máscara de un negociador.

Los vendedores, tradicionalmente más hábiles que los compradores, llevan muchos años vendiendo dentro de sus organizaciones la idea de que necesitan ser capacitados en técnicas de negociación. Debemos recordar, a quienes no estén familiarizados con la venta, que la negociación de muchos aspectos esenciales está expresamente prohibida para la fuerza de ventas en muchas grandes corporaciones. Además, hay múltiples estudios que demuestran cómo el hecho de aumentar la capacidad negociadora de un vendedor no se traduce en mejores resultados de venta, por mucho que se empeñen en seguir reclamando algunos vendedores. Es sabido que, cuanto mayor uso hace un vendedor de la capacidad negociadora que, erróneamente, le haya permitido ayer su Organización, menos vende hoy y, lo que es todavía peor, mucho menos desarrollará sus facultades comerciales para vender mañana. Son estas habilidades, y no otras, las que van a hacerle triunfar en su carrera. Personalmente, cada vez que oigo una petición para mejorar las capacidades negociadoras de los vendedores, siento un escalofrío. Dicho de otra forma, enseñemos a Michael

diosestinta.blogspot.com

Jordan a jugar al ajedrez, porque esta temporada tiene que encestar muchos lanzamientos triples y capturar más rebotes. Cualquiera que conozca el mundo del deporte sabe que, si ha llegado a ser lo que es y tiene una gran potencia de salto, por ejemplo, es porque ha pasado muchas horas de su vida dando saltos en el gimnasio con un chaleco de veinte kilos. Si hubiese negociado que el aro se lo acercasen todos los días un poco más, no habría desarrollado tanto su capacidad atlética y no habríamos disfrutado viéndole jugar.

la clase A

A, además de ser la primera letra del alfabeto, nos sirve para clasificar a un tipo de vendedores que están también en la primera etapa de su carrera comercial. Todos los vendedores han sido, alguna vez, de clase A. No hay nada malo en ella, ni en ello. Lo que sí sería grave es tratar de vender en grandes clientes con vendedores de esta clase. Categoría que no se abandona por antigüedad, sino por la capacidad de mejorar. He conocido grandes vendedores de esta clase que llevan toda su vida argumentando magníficamente, cerrando ventas y haciendo presentaciones muy brillantes. Es el mundo del "aquí te pillo, aquí te mato". Para esta clase de vendedor, las habilidades tácticas son importantes. Sería mejor para todos que este conociese bien las necesidades del cliente, pero con dominar el producto o servicio propio le basta. Probablemente, sería más eficaz si, además de tener un argumento siempre a punto para rebatir cualquier objeción, evitara crearlas, pero las rebate. No le importa ser visto como un vendedor agresivo que va directo al cierre, rápidamente y todas las veces que haga falta, aunque si esperase al momento oportuno, con cerrar una vez sería suficiente. En definitiva, todo el mundo reconoce en él a un vendedor. Una señal negativa que precede a su fracaso, la emiten muchos vendedores cuando muestran su rechazo a ser vistos como tales por el cliente. Otra mala señal la presentan quienes se sienten satisfechos, simplemente, por haber sido tratados

diosestinta.blogspot.com

correctamente por alguien que, por supuesto, ha tomado su decisión de compra con la competencia. Cuando al vendedor de clase A le importa más la opinión que de él se forme el potencial cliente que el resultado de su venta, estamos ante un vendedor sin el perfil adecuado.

En muchas actividades comerciales, este vendedor de clase A es la figura necesaria, y no otra. Tiene una gran capacidad de reacción para abalanzarse sobre su presa y una gran tenacidad para no soltarla, salvo que vea otra oportunidad más fácil. Sus limitaciones están en el manejo del entorno del cliente, por lo que suele ser incapaz de hacer frente a la amenaza que representa la competencia. Para él la venta es algo muy personal, que se basa en establecer una buena relación con quienes se siente cómodo.

Este vendedor clase A solicita y recibe formación en productos y servicios. Busca que se le facilite el trabajo, sobre la base de ser más competitivo con un producto cada día mejor, unos buenos precios y todas las ayudas mercadotécnicas que él considera como necesarias. Suele olvidar que todo lo anterior, incluido su salario, se paga con la rentabilidad de sus resultados de sus ventas. Cuando no los tiene, es por culpa de otros. No soporta tener que dedicar tiempo a actividades que él entiende improductivas, por burocráticas o porque le restan libertad de movimientos. Las entregas y el cobro no son su problema, salvo que signifiquen retrasos o mermas en la liquidación de sus comisiones e incentivos.

Su éxito se basa en hacer una venta a alguien que ha creído en los beneficios que le aportará su producto o servicio, pero, sobre todo, que ha confiado en él. En las grandes organizaciones podemos encontrar mucha gente fracasada para la actividad de venta que no debió permanecer en ella, pero que lo ha hecho porque la Organización ha podido soportar el peso de su ineficacia. En una pequeña empresa es difícil encontrar este tipo de vendedores fracasados por una razón muy sencilla: la empresa ya no existiría.

Todos los aspectos positivos que se encierran en un vendedor de esta clase A deben estar presentes, como mínimo, en los

diosestinta.blogspot.com

vendedores B y C que, además de tener otras características adicionales, no deben presentar las carencias del vendedor A. Es un error muy frecuente menospreciar esta figura desde el nivel ejecutivo. En la venta en grandes clientes, el vendedor clase C que necesitamos, debe tener intactas las capacidades para ser de clase A en cualquier momento en el que las circunstancias así lo aconsejen, cosa que sucede muchas veces.

la clase B

En esta clase situamos a los vendedores que, siendo de la clase A, tienen desarrolladas ciertas aptitudes y actitudes para aprovechar las oportunidades de negocio que existen en los clientes asignados. En una carrera de ventas normal, un vendedor jamás inicia su crecimiento profesional desde esta posición. La inicia desde la clase A. Sin embargo, un vendedor de clase C, que necesariamente ha sido antes de clase A, pudo saltar desde esta posición, directamente, o haber tenido un tránsito fugaz por la clase B. De B no se salta fácilmente a C. Se trata de un salto cualitativamente mucho más largo y difícil que el salto a dar para pasar desde A hasta B. Es el terreno del vendedor que tiene asignada una cartera de clientes o una ruta. En definitiva, en cierta forma, es una situación parecida a la de poner a su cargo una explotación agraria en la que cultivar distintos productos del campo. Para esto hace falta un agricultor, no un cazador como es el vendedor A, siguiendo el mismo ejemplo.

En este ambiente de trabajo son la constancia el método, la disciplina y el rigor los valores reconocidos que hay que identificar y evaluar. Y, de manera muy especial, la actitud competitiva. El vendedor de esta clase, debe tener el propósito permanente de detectar a la competencia en su territorio y derrotarla, allí donde la encuentre. Sus agallas competitivas son muy importantes. Las habilidades tácticas para desplazar a la competencia, también lo son. Para esta clase de vendedores, el conocimiento del negocio del cliente es determinante. Muchas veces, la razón por la que la venta es repetitiva, se

diosestinta.blogspot.com

encuentra en la propia naturaleza del negocio; el carnicero no puede abrir su carnicería sin producto fresco suministrado por alguna persona de su confianza que entienda del negocio. En otras ocasiones, la repetición de las ventas está basada en la actividad de la competencia; esto sucede cuando los diferentes competidores hacen su labor de venta de sus nuevos productos y servicios en el cliente del vendedor B que, sistemáticamente, acaba desplazándolos. Finalmente, también pertenecen a esta clase todos aquellos vendedores cuyos productos/servicios son perecederos o tienen un ciclo de reposición que puede programarse.

Las diferentes actividades comerciales en las que se da esta venta repetitiva, de una forma u otra, requieren de vendedores con más método que arte, con más conocimiento de la necesidad que del producto, más inclinados a la competencia que a la propia organización. Algunas veces, rematan sus ventas de forma tácita; es tal la confianza con el cliente, que se sobreentienden muchas cosas. Este vendedor clase B no es visto como un vendedor agresivo, sino como un profesional metódico que sabe esperar a que la fruta madure y a que llegue el momento de recoger la cosecha, vigilando siempre su terreno y muy atento a los cambios del tiempo. Muchos no reconocen a esta persona como vendedor, sino como profesional de su oficio; ¿alguien llamaría vendedor al dentista que nos llama por teléfono cada seis meses para hacernos la revisión?

Este vendedor clase B solicita y recibe formación en el conocimiento del cliente y sobre cómo venderle más productos y servicios. Busca que se le facilite el conocimiento de la competencia y desea siempre ser más competitivo, además de con mejores productos y servicios, con más atribuciones para negociar y con cualquier ayuda mercadotécnica (¡es que nunca tenemos un detalle con los clientes!) que pueda facilitar sus resultados. Al igual que el vendedor A, el vendedor B, cuando lo es de verdad, no soporta emplear su tiempo en actividades que interpreta como burocráticas, pero sabe dedicar el tiempo adicional que sea necesario para cumplir con su rutina diaria. Esta clase de vendedores sí se preocupa por los múltiples aspec-

diosestinta.blogspot.com

tos que pueden afectar a la repetición de sus ventas. Saben muy bien que la relación con el cliente se basa en el "gano-ganas" y que, por lo tanto, cuando el cliente deje de ganar con él, él dejará de ganar con ese cliente. Y esta es su mayor preocupación.

Todos los rasgos que presenta el perfil de un vendedor de esta clase B deben estar presentes, como mínimo, en los vendedores de clase C que, además, deberán tener otros rasgos adicionales. Esta clase C de vendedor, en donde vamos a depositar la responsabilidad de los resultados de negocio en los grandes clientes, requiere una exploración más minuciosa.

la clase C

En esta clase vamos a situar a la figura central de la venta en grandes cliente: el vendedor C. Es una figura tan importante para lograr la superioridad comercial descrita en el capítulo anterior, que su análisis tiene que profundizar más allá del significado de su inicial letra C, que es también la primera letra de la palabra consultor. Quizá por eso, muchos llaman a esta venta consultiva. Yo nunca he entendido esta palabra. ¿Es que para vender en grandes clientes hay que ser consultor? ¿Es que hay que venderles servicios de consultoría? Lo más probable es que algún prestigioso autor de habla inglesa haya acuñado el término y, como sucede con tantas otras cosas, los siervos de la excelencia lo repitan para no quedar marginados. Cuando supe hace años que en México, en un evidente exceso, trataban de obligar a una importante cadena hotelera a abrir su establecimiento en el distrito federal con el nombre "cuatro estaciones", me enamoré definitivamente de ese maravillosos país. Volviendo a la palabra que, no lo olvidemos, es el vehículo del pensamiento, yo prefiero que la letra C del vendedor de esta clase sugiera competencia en el doble sentido: de competitivo y de competente, palabras ambas que también comienzan por C.

Para describir al vendedor de esta clase, vamos a seguir los criterios establecidos en el Capítulo 2. Pero, antes de hacerlo,

diosestinta.blogspot.com

revisemos algunos detalles que podemos observar en vendedores que se suelen encontrar en grandes corporaciones y que, no teniendo el perfil adecuado, ni mucho menos, pueden ser vistos como vendedores por profanos en la materia. En la realidad de mercado es posible encontrar, desempeñando una actividad de venta en grandes clientes, a personas que sólo aspiran a que se les escuche. Gente que, si jugase al golf, sería feliz si pudiese hacer un hoyo junto a Severiano Ballesteros, sacar una foto y colocarla en el lugar principal de su casa. Vendedores que no debieron permanecer en la venta ni siquiera un año, tiempo más que suficiente para comprobar su inutilidad, pueden llevar 10 años (en realidad 10 veces un año) confirmando, año tras año, que sólo una operadora dominante o una gran firma tecnológica californiana o una consultora global o un gigante del consumo o cualquier organización que los soporte debe ser, por fuerza, lo bastante grande, fuerte y potente como para resistir el peso de su ineficacia.

También podemos encontrar personas disparando a todo lo que se mueve, respira o late. Cazadores de comisiones, ganadores de premios, concursos y viajes, vendedores del "si te he visto no me acuerdo". Gente, en definitiva, interesada sólo en obtener un pedido o recogerlo, simplemente. No les importa si hubiese sido mejor que lo hiciese la competencia. Tampoco están interesados en saber si alguna vez se servirá el pedido, se hará la instalación o se cobrará la factura. En todo caso, ellos sienten que ese no es su problema.

Cuando un vendedor trabaja en una multinacional con gran superioridad en sus productos, servicios o tecnología, con grandes recursos de todo tipo y con una fuerte presencia en los mercados, es difícil que resista la tentación de contarle al cliente todo lo que sabe al respecto. Estos vendedores creen que con impartir sus conocimientos será suficiente, que su misericordia les obliga a enseñar al que no sabe, dar de comer al hambriento y dar de beber al sediento. Muchas veces es la propia Organización la que fomenta esta actitud, invirtiendo tiempo y recursos en darles una exhaustiva información para que presuman.

diosestinta.blogspot.com

Con todo lo dicho hasta ahora, se entiende que estos vendedores no dejen huella. Por eso deben dejar su tarjeta, pues, de otra forma nadie, en el cliente, se acordaría de ellos ni de su nombre. En realidad, cuando venden, es la Organización la que lo está haciendo por ellos. En quien confía el cliente no es tanto en ellos, como en British Telecom, en Cisco, en McKinsey o en Nestlé.

En definitiva, si no valen para vender, entonces, ¿qué pueden aportar al cliente? Pues, la verdad sea dicha, poco. Cumplen una especie de labor divulgativa, por la que, a modo de catálogo humano, informan al cliente, en cierta forma le educan y así el cliente está preparado para tomar mejores decisiones ¡con la competencia, claro! En todo caso, sí pueden tener la capacidad de aportar soluciones puntuales a problemas específicos del cliente. Es más, en muchas ocasiones se dirigen al cliente para preguntarle si tiene algún problema con su Organización, y el cliente, que no es tonto, ¡va y lo tiene! Incluso suelen ser dirigidos, preparados y empujados por la propia Organización para hacer mejor, y más veces, semejante disparate de pregunta. Por eso, la mayoría de las veces, son más un abogado del cliente en la propia Organización que el "encestador" que necesitaba nuestro equipo.

La existencia de estos mal llamados vendedores en el gran cliente es un contribuidor de primera magnitud a la "canibalización" de la base instalada. Probablemente, muchos de nosotros podamos explicar lo felices que nos hemos sentido cuando la factura de nuestra operadora de cabecera la hemos visto reducida al 30% al cambiar nuestra anterior RDSI/ISDN por el nuevo ADSL. Y esto no ha sucedido porque la competencia nos lo haya vendido, sino porque un vendedor clase A ha sido incentivado y ¡ha cobrado por "jibarizar" la factura!

Hasta aquí, he tratado de decir lo que no es un vendedor de clase C. Trabajo sencillo para el que no me ha hecho falta poner demasiados ejemplos: los tenemos todos los días ante nosotros. Seguramente, me va a resultar algo más complicado explicar cómo debe ser este vendedor C. La mayor dificultad, con todo, no será que el lector acepte que esta figura no es utópica, sino que la reconozca como posible en la práctica real.

diosestinta.blogspot.com

Por experiencia sabemos muy bien que el error no está tanto en su identificación, aunque no haya demasiados mecanismos fiables para realizarla, sino en su reclutamiento, selección y, por encima de todo, en su desarrollo. Y, no lo olvidemos, la causa más profunda de estos errores hay que buscarla en que mucha gente todavía, aunque cada vez menos, no sabe jugar con los naipes de una baraja que tiene 4 palos diferentes: ventas– vendedores-herramientas de venta-carrera de ventas.

Cuando estamos hablando del gran cliente, el profesional de la venta tiene que ser capaz de hablar en los términos del negocio del cliente y poseer un nivel sociocultural que le homologue, de alguna forma, con sus interlocutores.

Por otro lado, cuando se trata de fidelizar al cliente, primero hay que entender de qué estamos hablando. No, desde luego, de tenerle encadenado a nosotros contra su voluntad, sino porque así lo ha elegido de forma libre y voluntaria.

Esta fidelidad es fácil de medir de dos formas: (a) el cliente, antes de tomar una decisión favorable a nuestro competidor, que podría ser tomada con nosotros, nos pide permiso y, de alguna manera, se disculpa para no enturbiar la relación; (b) somos nosotros los que invitamos al cliente a tomar esa decisión, por no ser relevante, no tener significado estratégico o político, ni suponer impacto negativo para nuestros intereses.

Para mantener al cliente en estado de fidelidad permanente, el vendedor debe pertenecer a una especie tan distinta y tan atractiva como la clase C. Este vendedor sabe que la fidelización supone el bloqueo de la competencia; tiene claro que, si vende, es a costa del competidor. Para eso debe ser capaz de mantener con el cliente una relación mucho más estrecha que en cualquier otro tipo de venta. Habrá que compartir recursos con el cliente, es posible que sea necesario planificar desarrollos conjuntos o quizá haya que establecer alguna suerte de alianza estratégica. En definitiva, estarán en juego intereses cada vez mayores para ambas partes y a más largo plazo.

Una relación de este tipo no puede estar amenazada por carencias de un vendedor inapropiado. Se darán problemas puntuales, pero la relación no puede ponerse en riesgo. Al

diosestinta.blogspot.com

revés, es precisamente la comprensión del rango de la relación lo que llevará al cliente a buscar proactivamente la superación de cualquier dificultad. Este vendedor de clase C, capaz de inducir en el cliente este espíritu de colaboración, alcanzará una cierta inmunidad competitiva si, además de todo lo anterior, es visto por ciertas personas del cliente, con capacidad para apoyar su dirección estratégica en las materias relacionadas.

Curiosamente, casi nadie reconoce a este profesional como a un vendedor. Se le describe como una persona que tiene un gran nivel, que es un ejecutivo importante, que está muy cualificado técnicamente o que es muy simpático, pero, raras veces, se dice de él que es un gran vendedor. Es la fuerza del estereotipo la que determina que ser un vendedor convencional es sinónimo de tener una cualificación media. Cuando vende bien, y sólo entonces, nadie percibe que lo esté haciendo, luego debe tratarse de una persona brillante, de un directivo influyente o de un ejecutivo importante. Esta percepción, por la que la denominación vendedor se reserva para quienes no venden, debiera ser combatida.

perfil

Si hablamos del perfil de un vendedor de clase C, nos estamos refiriendo a una serie de rasgos que deben estar presentes, en mayor o menor grado, para que podamos clasificarlo como tal. Esta necesidad de presencia puede sufrir alteraciones según las competencias que, finalmente, vaya a desempeñar. Pero, al igual que para jugar en la NBA es conveniente tener una cierta altura, unos fundamentos técnicos y una capacidad atlética, aspectos todos ellos detectables y mensurables a través de la simple observación directa, también es necesario presentar otros rasgos, como el espíritu ganador, la actitud competitiva o la capacidad de trabajo en equipo, que no pueden ser observados sin los instrumentos adecuados para su análisis y medición.

diosestinta.blogspot.com

A estos rasgos del perfil, difícilmente observables por los procedimientos tradicionales, son a los que voy a referirme. Si hace falta que este vendedor hable un inglés fluido, se mantiene una conversación con él en ese idioma y, con eso, ya es suficiente para determinar su nivel de inglés. Pero, ¿cómo averiguar su proactividad o su orientación al trabajo en equipo? Desde luego, y fácilmente, tras varios meses de trabajo. Pero si queremos evitar los daños que durante esos meses o años su perfil inadecuado puede producir en el cliente, en la propia Organización y en él mismo, necesitamos tener los instrumentos de análisis y evaluación del grado de presencia de los rasgos que deseamos medir.

Los nueve rasgos esenciales que conforman el perfil del vendedor de clase C, que describo a continuación, están perfectamente identificados.

1. **Visión de negocio.**
2. **Proactividad.**
3. **Flexibilidad al cambio.**
4. **Actitud competitiva.**
5. **Trabajo en equipo.**
6. **Integración en objetivos.**
7. **Orientación a procesos.**
8. **Habilidad estratégica.**
9. **Método y sistema.**

1. Visión de negocio. Unos ven el bosque y otros ven solamente los árboles que les impiden ver el bosque. La presencia de este rasgo hará posible que la persona vea el negocio que su producto/servicio puede generar. Considerando no sólo el resultado propio sino, y de forma muy especial, el resultado de negocio del cliente a través de los beneficios que le aporta, más allá de las especificaciones técnicas, características y cualidades. Tener el foco puesto en el futuro personal, a través del negocio que se puede generar para la Organización, es mirar hacia adelante visualizando el futuro. Este rasgo permite entender el propio papel en la Organización globalmente con-

diosestinta.blogspot.com

siderada y no sólo desde el más estrecho ángulo de la perspectiva comercial. Quien tiene este rasgo en su perfil ve al cliente como un conjunto de oportunidades que rebasan el marco de un proyecto específico en el que pueda estar trabajando en un momento determinado.

2. **Proactividad.** Unas personas son proactivas y otras sólo reaccionan ante la acción de otros. La presencia de este rasgo permite inducir a la acción tanto al cliente como a la propia organización, en lugar de esperar pasivamente los acontecimientos. Esto implica tener el foco puesto en las soluciones, más que en los problemas. Este rasgo determina una mayor capacidad para detectar oportunidades, superando el papel de seguidor que participa en los proyectos porque esa es su obligación. Quien tiene este rasgo en su perfil sabe construir su invulnerabilidad de forma activa, previniendo y adelantándose a las acciones de la competencia en sus clientes.

3. **Flexibilidad al cambio.** Hay quienes se adaptan con facilidad a cualquier cambio y quienes sufren por la natural incertidumbre producida por la inseguridad que provoca enfrentarse a un nuevo entorno. Con la presencia de este rasgo, los cambios en el mercado, que inevitablemente se producirán, van a ser mejor tolerados. El avance tecnológico y la cada vez más rápida obsolescencia de productos y servicios, exigirán de las personas una importante capacidad de adaptación. Este rasgo va a permitir que los inevitables cambios organizativos que se avecinan se hagan con quienes demuestren grandes dosis de flexibilidad, no en su contra. Quien presenta este rasgo se adaptará sin traumas a cualquier nueva forma de trabajo impuesta por las circunstancias.

4. **Actitud competitiva.** En un determinado entorno competitivo hay quien se incluye en él y hay quien se excluye, por razones personales u organizativas, inhibiéndose permanentemente. Nadie es capaz de mantener una actitud competitiva constante a lo largo de su carrera profesional, por razones socioeconómicas o coyunturales, ni en el plano de los clientes ni en el del entorno organizativo. A partir de un nivel

diosestinta.blogspot.com

suficiente de presencia del rasgo en el individuo, la organización puede influir en su actitud competitiva.

5. **Trabajo en equipo.** Hay quien se orienta más al trabajo en equipo y quien es individualista, actuando como un francotirador. En las circunstancias actuales y por los fundamentos de la eficacia comercial, es imposible desarrollar con éxito la venta en un gran cliente sin una fuerte inclinación a trabajar en equipo con sus personas. Igualmente, la presencia de este rasgo va a facilitar el trabajo en equipo dentro de la estructura comercial. Cuando se tienen las dos capacidades anteriores, se puede pensar en asumir cualquier papel que en la vida del equipo sea necesario representar. Sólo quienes muestran este rasgo de forma acusada merecen ser ayudados para desempeñar tareas que van a reforzar su influencia y autoridad. La organización puede contribuir de forma decisiva para modificar el grado de presencia del rasgo.

6. **Integrado en objetivos.** Unas personas entienden que están para lograr unos resultados y otras creen que su responsabilidad no debe ir más allá de realizar suficientemente bien unas tareas. Es peligrosa la orientación a los resultados cuando la persona no está integrada en los objetivos de la Organización. Quien presenta este rasgo asume con facilidad tanto los objetivos a corto plazo como aquéllos menos visibles por ser a medio y largo plazo. Este rasgo determina la capacidad de asumir como propios objetivos que, en principio, no lo son. La persona que presenta este rasgo va a luchar por la consecución de sus objetivos y por ayudar a sus compañeros en la obtención de los suyos. Contribuirá a los del área comercial y luchará por los de la compañía, siempre que se le demanden en este mismo orden. Es un rasgo que la Organización siempre puede y debe mejorar.

7. **Orientación a procesos.** Hay personas que no pueden trabajar sin procedimientos claros y otras que prefieren actuar impulsadas por los acontecimientos. Este rasgo debe ser desarrollado al máximo para que los procesos de venta sean eficaces. En la función comercial, la carencia de este rasgo dificulta la asimilación de los procesos de compra del cliente. Sin procedi-

diosestinta.blogspot.com

mientos y sin protocolos de trabajo es muy difícil trabajar en el mundo actual. Una Organización madura no puede depender de las capacidades eventuales que tengan sus miembros para seguir los procedimientos. Este es un rasgo que debe ser permanentemente extendido en las personas y en la Organización.

8. Habilidad estratégica. Unas personas tienen habilidades estratégicas, además de tácticas, y otras sólo tienen recursos apropiados para los encuentros cara a cara y a corto plazo, es decir, habilidades tácticas. En el gran cliente siempre se ocupa una determinada posición por lo que, aunque la persona no lo sepa, siempre se está siguiendo una estrategia. Por eso es tan importante que el vendedor de clase C presente este rasgo en su mayor grado. Su desarrollo puede estar influido enormemente por la utilización adecuada de herramientas de planificación en terrenos individuales y organizativos.

9. Método y sistema. Unas personas necesitan métodos y sistemas de trabajo para desarrollar sus capacidades y otras prefieren administrar el caos. Quienes presentan este rasgo, van a favorecer la utilización de cualquier herramienta que sea de utilidad tanto para sí mismos, como en el entorno del equipo y en el de la Organización. Es una responsabilidad personal el continuo desarrollo de este rasgo.

¿formación o entrenamiento?

He afirmado desde el inicio que el vendedor nace, no se hace. Mi opinión está avalada por la experiencia personal, por la de múltiples clientes que lo confirman, por la práctica totalidad de buenos vendedores que conozco y hasta por la propia naturaleza. A los únicos que he oído mantener una opinión distinta ha sido a consultores de recursos humanos y a toda la gente que vive, y le aseguro que es mucha, de mantener la tesis contraria. Si el vendedor nace y no es posible formarle, sólo deberá recibir entrenamiento para desarrollar sus condiciones innatas. Por el contrario, si el vendedor se hace, entonces habrá que darle

diosestinta.blogspot.com

toda la formación posible para que acabe teniendo las mejores hechuras. Alguien podría considerar banal la diferencia entre el entrenamiento y la formación, pero para mí no lo es. Voy a tratar de que para usted tampoco lo sea a partir de hoy. Piense, por favor y sólo un momento, en la educación sexual de un hijo o hija suyos. Estoy seguro de que siente que le compete y siempre estará interesado y dispuesto a echar una mano en la formación sexual de sus hijos. Pero ¿diría usted lo mismo del entrenamiento de su hijo o hija, en la misma materia? Pues ya lo ve: no es lo mismo. Todos interpretamos la formación como algo teórico, formal y abstracto, mientras que el entrenamiento nos sugiere una mayor relación con el adiestramiento para la práctica. En México, país del que tanto debiéramos aprender, tienen resuelto el problema con la utilización masiva del término capacitación. Sí, porque de eso se trata: de hacer a alguien apto o habilitarle para una cosa. Ser apto sólo significa eso: ser. Valer para vender es otra cosa diferente.

Si un vendedor no se hace, ¿qué hacemos formándole? Nada. Yo tengo una gran simpatía y siento un gran afecto por algunos de los más importantes directivos actuales de una importante operadora. Para ser más preciso, siento el cariño por ellos de cualquier bien nacido que debe ser agradecido. Han sido años y años de múltiples trabajos, de diferente naturaleza, en los que he podido conocer, además de su magnífico nivel personal, el alto nivel profesional de la mayoría de ellos. Dicho lo anterior, en honor a la verdad, también debo decir que, por razones que nunca he logrado descifrar, he visto cómo han permitido todos ellos, casi sin excepción, una escandalosa ineficiencia de las áreas de recursos humanos en lo relativo a la mejora de la eficacia comercial. Desde luego, las razones no debemos buscarlas en una concreta casa, porque es común a otras muchas. En la más importante operadora de Latinoamérica, en la que me honro con tener alguno de mis mejores amigos, además de un gran afecto y simpatía por todas las personas con las que me he relacionado desde hace 8 años, sucede exactamente igual. Lo mismo puedo decir de otros muchos grandes clientes en los más diversos sectores y

diosestinta.blogspot.com

en diferentes países. Sinceramente, no es posible creer que tanta gente que ha demostrado su capacidad y brillantez en otras áreas, esté cometiendo el mismo error, al mismo tiempo y en todas partes. Por lo tanto, la conclusión es que el error es mío y de apreciación. Si alguna vez el objetivo de una dirección de recursos humanos, en algún lugar, hubiese estado vinculado a los resultados comerciales y de negocio, podríamos hablar de fracaso; pero, seguramente, nunca ha sido así. Los objetivos de rango superior han debido ser logrados, a juzgar por los resultados.

En este punto del análisis es donde debo detenerme, consciente de mi insignificancia y de la irrelevancia de la superioridad comercial para ciertas grandes corporaciones. Parafraseando a Chaplin, podría decir: “que no se entere mi madre de que soy consultor; ella cree que soy pianista en un burdel”.

Definitivamente, entrenamiento sí. A pesar de que el vendedor no se hace, sino que nace, es casi seguro que haya recibido decenas de cursos que no necesitaba ni habrán valido para nada. Así que ahora debe necesitar entrenamiento. Puedo asegurar que un vendedor no desea que le expliquen la hora, quiere que se la den. O que le compren un reloj. Y, mejor todavía, si le ayudan a estar a la hora exacta, en el lugar preciso, con la persona adecuada y en el momento justo. O que le proporcionen herramientas de utilización práctica para todo ello y el correspondiente entrenamiento en su utilización, que es lo que le ayudará a ser más eficaz. Por otro lado, íbamos a tener serias dificultades para formar a Michael Jordan a sus 40 años.

en resumen

Es preciso establecer las diferencias conceptuales entre la venta y la negociación, para entender cómo se relacionan ambas en la práctica. No es sencillo diferenciarlas, porque hay una deformación interesada de las necesidades que los vendedores tienen para mejorar su eficacia. Esta interpretación sesgada tiene

diosestinta.blogspot.com

otros muchos valedores desinteresados, pero igualmente desinformados. Vender y negociar son conceptos antagónicos, en gran medida, que se relacionan siempre de forma inversa.

No se puede entender la actividad de ventas sin conocer a fondo las características de los vendedores clasificados en A, B y C. El objetivo es profundizar en el perfil deseado para el vendedor de clase C, pero se entenderá mejor analizando sus orígenes que, inevitablemente, se encuentran en la clase A. La mayoría de los mecanismos existentes en el mercado para identificar esta clase de vendedores han probado su ineficacia.

Los rasgos del perfil de este vendedor están clasificados en 9 categorías diferentes, agrupadas en 3 grupos de 3 categorías. Con diferente grado de variación, su análisis, medición, evaluación e interpretación, son una ayuda inestimable para identificar vendedores con el perfil adecuado, evaluar cualquier acción que sea desarrollada con ellos y medir la eficacia organizativa en relación con la actividad comercial desde diferentes ángulos y perspectivas.

Un grave problema que contribuye a perpetuar las ineficiencias e ineficacias comerciales es la proliferación excesiva de acciones formativas de una probada inutilidad práctica y la escasa actividad de entrenamiento apropiada para implantar con éxito aquellas herramientas que pueden ayudar, a los vendedores que ya lo son, a incrementar su eficacia en la obtención de sus resultados comerciales.

diosestinta.blogspot.com

Capítulo 7

Eficacia en la venta

"el progreso consiste en el cambio"
(Miguel de Unamuno)

Son muchos los factores que gravitan sobre la actividad de ventas. Algunos pueden influir positivamente, pero la mayoría tienen una gran potencialidad de hacerlo negativamente. En los capítulos anteriores ya hemos analizado los que más afectan a la venta en grandes clientes, desde los derivados de confundirla con otras actividades comerciales, hasta los obstáculos existentes para encontrar la clase de vendedores necesarios, con unos rasgos en su perfil tan fáciles de describir como difíciles de descubrir, evaluar y desarrollar. Ahora voy a tratar de profundizar en otros contribuidores netos a la eficacia, que la condicionan decisivamente, para bien y para mal. Son menos visibles para un observador distante, que ni siquiera esté interesado en colocarse las gafas para verlos mejor, pero se revelan mucho más peligrosos cuando son analizados con la óptica del microscopio.

Cuando todo va bien, son muchos los que consideran una pérdida de tiempo dedicar esfuerzos y recursos a la mejora de la eficacia. Yo he escuchado con asombro afirmaciones serias de ciertos dirigentes que pudieran parecer naturales, si digo que fueron hechas en el siglo pasado. Pero no he dicho que fueran hechas "hace" un siglo, sino "en" el siglo pasado. Es decir, hace tres años. En el ámbito de cualquier operador de comunica-

diosestinta.blogspot.com

ciones recién salido del monopolio, se podía escuchar, frecuentemente, por boca de algunos de sus dirigentes (¡próximos a la actividad comercial!) la escasa amenaza competitiva que representaba cualquier operador emergente: "¡Sí, sí, que ganen todos los clientes que quieran, que al final tendrán que pasar por taquilla! La red es nuestra ¿no?". No era sólo una postura de autocomplacencia, ni siquiera se decían estas cosas para el consumo interno o para desautorizar al inexperto consultor que osaba hablar del nuevo entorno competitivo, antes de tiempo e introduciendo preocupaciones al respecto. Era mucho más grave, pues se trataba de una profunda convicción personal. El único aspecto positivo de la existencia de estos dirigentes es que, en pocos años y con ayuda de un pico y una pala, serán enormemente útiles para trabajar en las zanjas que todavía lleven la red.

Pero cuando hay que generar demanda y ya no es suficiente con servir oferta, son cada vez más las personas inquietas por el futuro inmediato; en el mundo de las operadoras, en el del consumo, en el de los servicios financieros y, en definitiva, en todos. Quizá con la única excepción del mundo de las funerarias, al menos eso espero, será una preocupación constante cómo incrementar el número de oportunidades de negocio (es decir, de clientes) y cómo mejorar la eficacia comercial con cada uno de ellos. Conviene recordar una vez más que, cuando uno pesa 120 kg midiendo 180 cm, debe hacer algo para perder los 40 que le sobran. Pero adelgazar 40 kg cuando uno ha llegado a los 80, no es lo más recomendable para seguir viviendo. Conseguir un determinado *"ebitda"* reduciendo los egresos sin hacer los mismos esfuerzos, o muchos más, para incrementar ingresos de forma rentable, puede ser tan erróneo como dejar de comer para adelgazar. No he dicho comer poco, sino dejar de alimentarse y morir. La explicación quizá haya que ir a buscarla en el entorno de los analistas financieros y en otros expertos en predecir el pasado.

diosestinta.blogspot.com

traiciones del subconsciente

Estamos en la primera mitad de la década de los 90. Se celebra un encuentro en el auditorio de un grupo de empresas públicas. El evento ha sido organizado para escuchar a mi amigo, un importante consultor estadounidense al que me habían pedido que invitase, autor de uno de los libros más vendidos en el mundo sobre venta estratégica. Convocados por tan atractivo reclamo, alrededor de la gigantesca mesa redonda se encuentran importantes directivos de la industria de defensa, entre otros representantes de empresas públicas. El conferenciante cuenta, en su impresionante lista de asesorados, con Lockheed Martin, un suministrador de las fuerzas aéreas, como el lector seguramente recuerda. Uno de los más brillantes conceptos desarrollados por mi amigo es la identificación de los roles presentes en todo proceso de compra y el análisis de cómo influyen en el proceso de venta. Así pues, el tema central de su exposición son "las influencias de compra". Por algún desdichado motivo, cada vez que el conferenciante se refiere al concepto (y lo hace muchas veces, lógicamente) la traducción simultánea lo traslada erróneamente a los asistentes como "la compra de influencias". Al finalizar la exposición, trato de corregir el error de traducción, antes de que sea tarde y se inicie el turno de preguntas. Desgraciadamente, varios asistentes me lo impiden alegando que esa precisamente es la parte de la conferencia que más les ha gustado. Cuando el primer asistente toma la palabra para mostrar su entusiasmo por la conferencia, pone el acento en lo enriquecedor que ha sido para él aprender cómo se compran influencias. Mi amigo, recién llegado de San Francisco y un poco aturdido, trata de explicar amablemente que él jamás ha hablado de la compra de influencias, sino de las influencias de compra. Un segundo asistente acude en apoyo de su colega anterior para asegurar que la parte más interesante de la conferencia, a su juicio, ha sido la experiencia que el conferenciante tiene, probablemente adquirida durante su trabajo para Lockheed, en la compra de influencias. En este momento, ya está todo a punto de echar-

diosestinta.blogspot.com

se perder. De nuevo, pero esta vez con menos amabilidad, mi amigo californiano intenta aclarar el malentendido, otra vez sin éxito. Cuando el tercer asistente que toma la palabra asegura a todos los presentes que él ya viene practicando esa técnica de comprar influencias, desde hace tiempo y con gran éxito, mi amigo se enfada definitivamente, afirma rotundamente a todos los allí presentes que, comprando influencias, jamás tendrán un sólo cliente fuera del Tercer Mundo y que ya está bien, que no lo aguanta más y que se va. Se quita las gafas, recoge sus documentos y me dice: "Miguel, nunca en mi vida había estado con gente tan estúpida, ¡vámonos!". Hoy vive retirado en Hawai, descansando de una vida tan fatigosa.

He traído esta anécdota a propósito de las enormes diferencias de percepción que afectan a la venta en grandes clientes, por fuerza compleja y estratégica. Los que no han vendido nunca, tienen una opinión formada sobre cómo debiera ser a su juicio. En su visión aparecerán, probablemente, muchas comidas de negocios con una gran cantidad de restos de marisco en el plato. Viajes innumerables que producen envidia, invitaciones, cenas y muchas relaciones públicas. Basta con ver lo que gastan y cómo viste esta gente. Y una duda siempre presente y, afortunadamente, casi nunca explicitada: el cohecho. Los que han vendido en grandes clientes, ven la venta desde la óptica de su experiencia. Todo lo que hay que hacer es lo que a ellos les ha dado resultado. Y a muchos de estos les gustaría que toda su experiencia en la venta les valga, por fin, para dejar de vender. En todos los casos, el subconsciente traiciona a las personas delatando a qué grupo pertenecen. Al igual que le sucedió a mi amigo de Hawai, si usted pertenece a alguno de los grupos anteriores, conmigo no cuente para que le explique en qué consiste la eficacia en la venta.

En otra dimensión, hoy estamos asistiendo a una nueva traición del subconsciente colectivo. Me refiero a la desesperada búsqueda de la "aplicación asesina". Si debo entrecomillar la expresión, que sea en mi idioma. Como quien aguarda la llegada de un nuevo Mesías, todo un universo de tecnólogos espera encontrar, en cualquier momento, el producto/servicio

diosestinta.blogspot.com

que les rescate de sus penurias y dificultades. Cualquier cifra de dinero se está gastando en este momento en una búsqueda desesperada de alguna aplicación que, a modo de nuevo camión con motor de agua, simplifique esto tan complejo y tan poco divertido como es vender para mucha gente.

ecuación de Pero Grullo

Resultados = (número de oportunidades) × (eficacia en la venta)

Si queremos incrementar los resultados de venta, en cualquier forma que deseemos (cifra de negocio, número de pedidos, rentabilidad, margen, satisfacción del cliente, etc.), tenemos dos alternativas: (A) incrementar el número de oportunidades, y (B) incrementar la eficacia en la venta. Es obvio que existe una tercera alternativa: incrementar ambos factores, pero esta la dejo para cuando haya explicado con detalle el plan de cuenta o guía del cliente. Por ahora, me limitaré a reflexionar en voz alta sobre las dos primeras.

Analicemos el primer factor: el número de oportunidades. La primera idea que debemos tener clara es que se trata de un factor condicionado por ciertas variables, poco “variables”. El número de grandes clientes es limitado. No crece sólo porque queramos obtener mayores resultados. Son los que están asignados y están asignados los que son. Tampoco las necesidades del cliente van a aumentar sólo porque lo necesitemos para vender más, y crear necesidades es una estupidez imposible de cometer. Ni los productos/servicios propios crecen a voluntad, ni la Organización quiere vender cualquier cosa, ni la capacidad organizativa puede aumentar caprichosamente, ni la posición de la competencia en el mercado nos lo va a facilitar. Ni siquiera podemos cambiar el tamaño del país en el que vivimos, ni el de nuestro mercado, ni el del sector al que pertenecen los grandes clientes.

En fin, que el margen de maniobra existente para hacer crecer el número de oportunidades en el gran cliente es limi-

diosestinta.blogspot.com

tado y, sobre todo, no crece por nuestra voluntad al ritmo marcado por nuestros crecientes objetivos de negocio. Y no por el hecho de "disparar más tiros se cazan más perdices". Será siempre comprometido asegurar que habrá un retorno suficiente de la inversión en los esfuerzos y recursos necesarios. Aumentar significativamente el número de oportunidades existentes, sea en el mercado o sea en el gran cliente, es difícil. En resumen: no siempre es posible actuar sobre este primer factor y, cuando lo es, nadie puede garantizar el éxito. En todo caso, incrementar el número de oportunidades, cuando sea posible, tendrá un costo.

Analicemos el segundo factor: la eficacia en la venta. Si entendemos por ello el porcentaje de éxito, debemos decir que depende de las personas y de los procedimientos, básicamente. Por lo tanto, en principio, es un factor que puede incrementarse tanto como se quiera y se pueda. Depende de la Organización. Unas veces no se podrá cambiar a las personas, pero se podrán mejorar los procedimientos. En otras, no se podrán modificar los procedimientos, pero se podrá mejorar a las personas. Y, en todos los casos, siempre existen herramientas que conducen a una mayor eficacia comercial con los mismos recursos humanos, manteniendo los procedimientos y sistemas vigentes.

Con lo visto hasta aquí, parece muy claro que las actuaciones sobre este segundo factor deben preceder a cualesquiera otras que queramos considerar. Además, si nuestro jugador tiene una eficacia en sus tiros de campo del 10%, realizando 20 lanzamientos por partido, ¿quién le concedería más oportunidades de tiro? Sólo un mal entrenador en un equipo mediocre. Forzar las situaciones para que aumente su número de tiros llevará a una mayor reducción de su eficacia, disminuyendo el porcentaje de aciertos en la misma o mayor proporción que aumenten sus lanzamientos. Con lo que el resultado final será el mismo que antes, o peor. Eso sí, habiendo malgastado recursos y habiendo impedido que lanzasen otros compañeros más eficaces, con todos las implicaciones que se derivan de semejante error.

diosestinta.blogspot.com

Curiosamente, y a pesar de lo obvio de la necesidad de emprender acciones, prioritariamente, para mejorar el segundo factor, la mayoría de las organizaciones comerciales exigen al nivel ejecutivo que facilite un mayor número de oportunidades. Es lógico que se quieran tapar las propias ineficacias y vergüenzas, situando las dificultades en el campo ajeno. Cuando en una fuerza de ventas se oyen frases del tipo: "no somos capaces de producir lo que el cliente nos está pidiendo", "el mercado está mal" o "nuestro servicio es muy deficiente", la urgencia de las actuaciones sobre su ineficacia debiera ser máxima.

muchos de poco vs. pocos de mucho

Para analizar la eficacia en la venta es necesario distinguir entre la eficacia en muchos negocios de poca cifra y la eficacia en pocos negocio de mucha cifra. Siendo conceptos relativos, los utilizo para huir del tópico 80-20 del marqués de Pareto. Ponga usted la raya divisoria donde quiera, pero estoy seguro que distingue claramente entre los muchos clientes que para usted son menos importantes y los pocos clientes que tienen para usted gran importancia, según el impacto en sus cuentas. El propósito de este libro es dar respuesta a ciertas preguntas relacionadas con la forma de hacer pocos negocios (el número de grandes clientes es, por fuerza, limitado) de mucha cifra (el potencial de negocio de cada uno de ellos es, por el contrario, máximo).

Más del 98% de las actividades comerciales tipificadas en el Capítulo 2 pueden adscribirse al grupo de "muchos de poco". En el grupo de "pocos de mucho" está el 2% restante (efectivamente son pocos) que compra alguna vez mucho. Saco a relucir estas cifras para decir a continuación que el mercado está inundado de conceptos y prácticas nacidos en el mundo del consumo para la venta de "muchos pocos" y escasamente humedecido con "pocos muchos".

Recuerdo con asombro que hace pocos años, tras una conferencia en la que compartí mesa y micrófono con uno de los

diosestinta.blogspot.com

principales socios de una gran consultora, días después, este me invitó a una reunión con su equipo. Cuando llegué me encontré a más de 10 personas sentadas alrededor de una mesa con un papel y un bolígrafo en su mano, dispuestos a tomar nota de cualquier cosa que oyesen. Tras ser presentado al grupo como un colega que tenía un discurso interesante (refiriéndose a las palabras que pronuncié en la conferencia donde nos habíamos conocido) sobre la venta en grandes clientes, me aclaró la razón de tanto bolígrafo en ristre: acababan de firmar un gran proyecto con una importante cadena de grandes almacenes y debían desarrollar las habilidades de venta de centenares de vendedores de tienda. "Miguel, en la pasada conferencia te oí cosas muy interesantes sobre la venta en grandes clientes. Estos son los gerentes que he asignado al proyecto y que, ahora, tienen que desarrollar sus contenidos. En las tiendas de nuestro cliente, como sabes, entran muchas personas que son grandes clientes. ¿Podrías darnos alguna idea sobre cómo deben vender estos vendedores a los grandes clientes?". Yo traté de explicar que no era exactamente lo mismo vender en grandes clientes, cosa que debían saber hacer muy bien pues acababan de firmar un gran contrato con uno de ellos, que vender en la tienda a clientes, fuesen grandes o pequeños, gordos o delgados, morenos o rubios. Creo que tuve muy poco éxito ese día, pero la consultora sí lo tuvo durante los varios meses que duró la realización de aquellos cursos de formación: hacía tiempo que los participantes no salían de sus tiendas, las pastas que acompañaban al café de las pausas estaban ricas, era muy divertido ver aquellas cintas de vídeo y, por la noche, casi todo el mundo se iba de juerga. Desde aquel día, siempre que entro en alguno de estos grandes almacenes, observo con mucha atención los comportamientos de sus vendedores. Todavía no he descubierto ningún cambio, pero ya es sabido por todos que la formación no produce efectos inmediatos. Por lo menos tarda el tiempo necesario para que quienes tomaron la decisión de realizarla ya no estén en el mismo puesto, en la misma función o en la misma Organización.

diosestinta.blogspot.com

Si aplicamos la ecuación de Pero Grullo en las condiciones ambientales de los muchos clientes de poco (pero altos, rubios y grandes clientes de las tiendas anteriores) la eficacia es algo que depende, fundamentalmente, de los procedimientos y de los sistemas de trabajo, no tanto de las personas. Por el contrario, si la aplicamos en el entorno de los pocos clientes de mucho (los auténticos grandes clientes), la eficacia depende, básicamente, de las personas y, en mucha menor medida, de los procedimientos y sistemas de trabajo.

La curva de abajo representa la diferente influencia de las personas respecto de los procedimientos y sistemas, en función del ámbito en el que aplica la eficacia. La variación no es lineal. Tiene la forma de dos parábolas invertidas y unidas por sus vértices. Para la eficacia comercial en los grandes clientes, la persona del vendedor de clase C lo es casi todo, mientras que los procedimientos y sistemas juegan un papel mínimo. Sin embargo, a medida que disminuye la importancia del cliente, aumenta geométricamente la de los procedimientos y sistemas. En el sentido contrario, podemos afirmar que, para la venta al gran público, los procedimientos y sistemas lo son casi todo y

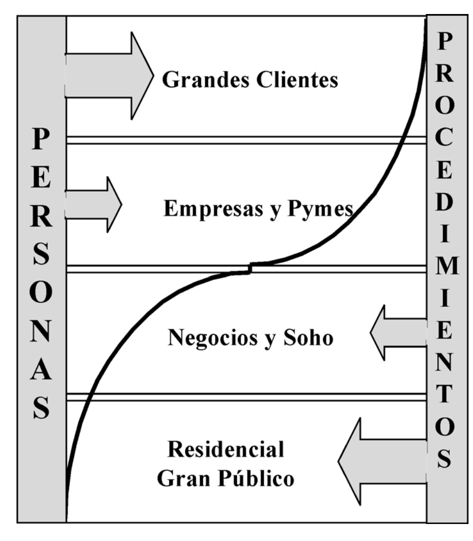


Figura 4.

diosestinta.blogspot.com

la figura del vendedor, cuando no es testimonial y existe como tal, juega un papel mínimo. Sin embargo, a medida que aumenta la importancia del cliente y, con ella, la necesidad de activar la acción de venta, la importancia del vendedor crece en proporción geométrica. La Figura 4 es una representación gráfica del concepto, aplicado a las operadoras de comunicaciones.

¿por qué no gano siempre?

Es posible que usted se haya hecho esta pregunta alguna vez o se haya enfrentado al problema de dar una respuesta cuando alguien se la ha formulado. Muchas personas, sabedoras de que su producto/servicio es el mejor y el más barato, se preguntan: "¿Por qué no vendo siempre?". Antes de responder en términos de eficacia, hay que empezar por decir que ningún partido se puede ganar por 200 a 0. Si alguna vez sucediese, sería el último partido que el ganador iba a jugar. El sistema no lo permite. Por lo tanto, si la pregunta se reformula en "¿por qué no gano todas las veces que yo quisiera?". La respuesta puede ser dada en términos de eficacia. Siendo un poco más preciso, la experiencia señala que los mayores contribuidores a la eficacia en la venta en grandes clientes son:

1. **Vendedores clase C.**
2. **Procedimientos y sistemas de trabajo.**
3. **Segmentación operativa de ventas.**
4. **Sistemas retributivos.**
5. **Gestión de la eficacia.**

El contribuidor n.º 1 ya ha sido analizado; el n.º 2, a través de una herramienta como la guía del cliente, va ser tratado en los próximos capítulos. La segmentación operativa de ventas, que no es objeto del libro, es un contribuidor a la eficacia en tanto en cuanto identifica a los clientes en términos del valor añadido que demandan, los agrupa en función del valor que se

diosestinta.blogspot.com

desea aportarles y se construyen los procesos para vender en cada segmento. Por mi experiencia, lo ubico en el puesto 3º de la lista. En el 4º lugar, debemos señalar la adecuación de los sistemas retributivos, que tampoco va a ser tratada, y la de todos los sistemas de evaluación y desarrollo que, en definitiva, deben premiar la eficacia y castigar la ineficacia.

El contribuidor n.º 5, tiene para mí un especial interés y creo que puede ser útil para el lector que lo trate con un poco más de detalle, por su impacto en la eficacia. Para todos nosotros, el desarrollo de nuestra actividad profesional es una parte muy importante de nuestra vida, pero nada más que una parte. La Organización, a cambio de nuestro salario, sólo puede pedirnos unas contraprestaciones en términos de comportamiento, de conducta y de resultados a conseguir. Salvo en algunas sectas con forma de empresa, pero sin problemas de eficacia precisamente por su carácter sectario, el salario no anula las libertades individuales. Que alguien desempeñe una tarea no significa que deba estar radicalmente de acuerdo con todo lo que implica su desempeño. Dicho de otro modo, por debajo del comportamiento observable, evaluable y sujeto a retribución, las personas mantenemos unas actitudes que subyacen al resultado. Están en un segundo nivel, por debajo del nivel observable que emerge a la vista de todos en forma de un resultado. Y en un tercer nivel, por debajo de las actitudes, se localiza lo que las conforma, es decir, unas creencias, unos valores y unos principios.

Podríamos visualizarlo todo en forma de "iceberg". Un bloque de hielo compacto (la persona) del que emerge a la superficie (siendo, por tanto, observable) una novena parte de su volumen (resultados y comportamientos), mientras que permanece, bajo la superficie del agua, la masa restante de hielo. Estas actitudes, más difíciles de observar y que subyacen al resultado, tienen su origen y son efecto de una causa todavía mucho más profunda: las creencias, valores y principios de la persona.

Todos sabemos que, cuando dinamitemos la punta del "iceberg", volverá a emerger de nuevo una masa equivalente a la novena parte de su volumen total. Es decir, que estaremos

diosestinta.blogspot.com

exactamente igual que como estábamos. Las leyes de la física así lo mandan. Bueno pues, en la realidad, es muy habitual escuchar cuando las cosas van mal: "¡mañana, a las 9 os quiero a todos aquí!". Es decir, que se pretenden modificar los resultados actuando sobre los comportamientos.

¿No sería mejor modificar las actitudes? Y, si pudiésemos, ¿no sería la mejor solución insuflar unos determinados principios y valores? El problema es cómo se logra hacer algo de esto. Con charlas y sensibilización no, desde luego. Introducir en los conductores el hábito de ponerse el cinturón de seguridad, a partir de su sensibilización, es costoso, requiere largo tiempo y tiene un dudoso resultado final. La única forma de asegurar que el conductor va a colocarse su cinturón de seguridad es haciendo que los coches ya salgan de fábrica con un mecanismo por el cual sea imposible que el motor funcione sin llevar abrochado el cinturón. Es muy posible que el nuevo comportamiento impuesto moleste en los primeros días al conductor. Es bastante probable que, pasadas unas semanas, haya variado su actitud y se haya acostumbrado. Y, finalmente, es seguro que, pasados unos meses, no conciba que alguna vez él haya podido circular sin el cinturón de seguridad perfectamente colocado.

Esta es una importante funcionalidad de la guía del cliente que vamos a desarrollar en el Capítulo 9, además de ser un instrumento para incrementar, por sí mismo, la eficacia comercial.

en resumen

En el subconsciente colectivo, y en el de las personas, están instaladas muy diversas formas de ser eficaz. Desde los que afirman que el fin justifica los medios, hasta los que aseguran que en la venta y en el amor todo está permitido. Una forma muy recomendable para entender muchos comportamientos es analizarlos a la luz de la interpretación del concepto eficacia que las personas tienen en su mente.

diosestinta.blogspot.com

La multitud de variables que conforman la eficacia, obligan a despejar algunas incógnitas antes de su análisis. Cuáles deben ser las prioridades de actuación, qué causa producirá el efecto deseado, y cuándo actuar y cómo hacerlo, son las respuestas que debemos tener claras antes de emprender cualquier actuación sobre la eficacia.

La inmensa mayoría de actividades comerciales están basadas en muchas acciones de venta que producen, cada una, un resultado pequeño. Esto genera una abrumadora presencia de comportamientos que se demuestran contraproducentes cuando invaden terrenos que no les corresponden, como son los de la venta en grandes clientes. En esta actividad, unos pocos grandes clientes van a producir muchos resultados. Trasladar a este segundo universo, principios procedentes del primero (en que muchos clientes producen un pequeño resultado), está generando unas prácticas muy perjudiciales en el entorno de la venta en grandes clientes.

Las variables sobre las que se debe actuar para incrementar la eficacia rebasan el ámbito de este libro. Son, además de las relacionadas con la venta y los vendedores, todas las que tienen que ver con los procedimientos y sistemas de trabajo, con la segmentación del mercado, con los sistemas retributivos y, muy especialmente, con la propia gestión que la Organización haga de la eficacia. Y en este orden, exactamente.

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

Capítulo 8

Obstáculos y barreras ocultas

"la mejor forma librarse de un problema es resolverlo"
(Brenda Francis)

Si sabemos tanto sobre la venta y los vendedores, si conocemos tan bien qué quieren los grandes clientes y si, ¡encima!, tenemos claro todo lo que hay que hacer para incrementar la eficacia, entonces, ¿por qué no lo ponemos en práctica ya y dejamos de hablar? Pues, amigo mío, por varias razones. La primera es que quien no sabe, enseña; porque quien sabe, hace. Por eso me apresuré en la introducción a advertir que estaba de acuerdo con Galileo. La segunda son las barreras que se levantan para impedir que suceda lo que debe suceder. Muchas veces se ponen de forma inconsciente y, otras veces, algunas personas las colocan con toda minuciosidad. La tercera son los agentes externos, entre los que consultores y empresas de consultoría ocupan un lugar de honor, puesto que en muchas ocasiones tienen una rara y probada habilidad para ayudar a que las barreras sean más numerosas, más fuertes y más altas.

En las páginas siguientes, junto al análisis de los componentes que refuerzan los obstáculos, haré alguna sugerencia para solucionar cada problema. Cuando sea posible, saltando

diosestinta.blogspot.com

por encima. Si no podemos saltar, tratando de evitarlo con un rodeo. Y, no pudiendo hacer ni lo uno ni lo otro, no nos quedará más remedio que derribarlo. Solamente voy a señalar las barreras más relevantes en cada caso. Hay que suponer que, cuando se encuentra la forma de superar un obstáculo de ciertas dimensiones, uno siempre podrá hacer lo mismo con otros de menor envergadura.

barreras personales

Las cuatro barreras que las propias personas levantan para obstaculizar la eficacia comercial vendiendo en grandes clientes, están construidas de forma consciente y son colocadas minuciosamente: (1) con la información; (2) con la actividad; (3) con el cliente; 4) con las oportunidades.

Obstáculos con la información. Si tenemos en cuenta que donde hay información hay control, resultará muy sencillo entender por qué toda la información que un vendedor genera para ilustrar al lector, en realidad se entrega para proteger al autor. Sin información es imposible dirigir, por lo que el dirigente que quiera intervenir en ayuda del vendedor, en estas condiciones de indigencia informativa, se verá obligado a suplantarle. Esto convierte al jefe en cómplice del fracaso, cuando se produce, manteniendo el vendedor a salvo sus condecoraciones, cuando se logra el éxito.

La Organización es la principal propietaria de toda la información del cliente generada por el vendedor, generada por el cliente y generada por la actividad. Increíblemente, muchas organizaciones que han realizado fuertes inversiones en sistemas de seguridad para proteger sus bienes inmuebles, no invierten el mínimo esfuerzo ni recurso para que la información del cliente pase de dormitar en la cabeza del vendedor a residir en los sistemas corporativos. Y eso que se trata del activo de verdad más importante: sus grandes clientes.

Son muchas las experiencias CRM en las que, tras invertir mucho tiempo y dinero, no se logra el resultado esperado por

diosestinta.blogspot.com

las dificultades que surgen para que los vendedores obtengan y suministren la información que alimenta al sistema.

Un importante cliente, para el que habíamos diseñado una magnífica herramienta orientada a mejorar su eficacia comercial, no lograba ponerla en marcha. Tras grandes esfuerzos para averiguar las causas y desbloquear la herramienta, obtuve la respuesta a mis preguntas sobre cuál era la razón por la que el Director Comercial no exigía a los vendedores que volcasen en el sistema la información de sus clientes: "no queremos que la superioridad nos controle" fue la respuesta. ¿Recuerdan al pirómano?

Esta clase de barrera, como cualquier otra fácil de derribar por injustificable y por intolerable, se arrasa sin miramientos con la maquinaria pesada de la autoridad. ¿Cómo se hace esto sin crear un conflicto?. El problema ya está generado, salvo que alguien considere pequeña la catástrofe que supone para la Organización no poseer toda la información de sus grandes clientes. Por lo tanto, estamos hablando de que no sea peor el remedio que la enfermedad. Cuando analicemos la guía del cliente se comprenderá mejor, pero baste con decir, por ahora, que de un cliente que no esté absolutamente documentado no pueden aceptarse ni previsiones, ni resultados, ni pedidos. En consecuencia, tampoco se deberán cobrar comisiones ni incentivos. En realidad, el vendedor no está probando documentalmente la existencia de ese cliente o, cuando menos, justificando sus derechos sobre el fruto del trabajo que está atribuyéndose.

Obstáculos con la actividad. La carencia de cualquier rasgo del necesario perfil se va a traducir en dificultades para desarrollar la actividad en el gran cliente. Los vendedores inadecuados (para realizar ventas complejas) por mostrar una baja presencia de la primera terna de los rasgos expuestos en el Capítulo 6 (visión de negocio, proactividad y flexibilidad al cambio), difícilmente superarán las dificultades que en la actividad diaria les van a ocasionar estas carencias personales. Los vendedores que presenten una baja presencia de la segunda terna de rasgos (actitud competitiva, trabajo en equipo e integración en objetivos) podrán superar los obstáculos con ayuda

diosestinta.blogspot.com

de su Organización. Las consecuencias de no superar este tipo de obstáculos tienen siempre otra dimensión: la contaminación grupal.

Estas barreras se superan detectando la carencia del rasgo y, si no vamos a poder corregirlo, sustituyendo a la persona o, cuando podamos maquillarlo, actuando a través de la Organización.

Obstáculos con el cliente. Cuando el vendedor no logra ser homologado por el cliente como una persona de clase C, se enfrenta a una larga lista de obstáculos que el propio cliente coloca. Entre los más importantes hay que señalar todos los derivados de no tener acceso a su nivel ejecutivo. Es muy difícil planificar, cuando uno no sabe hacia dónde se dirige. Es el cliente el que debe fijar sus metas y comunicárselas al proveedor para que este alinee sus objetivos con los de la entidad cliente. Es la estrategia del cliente la que debe ser conocida y compartida por el vendedor, no al revés. Estas cosas y otras muchas, cuyo conocimiento es imprescindible para vender eficazmente, son muy difíciles de averiguar cuando el nivel de interlocución se centra en los ambientes técnicos del cliente.

Si el origen de este problema se localiza en los procedimientos del cliente, es muy difícil de solucionar. Hoy es frecuente encontrar en las áreas de compras o en los niveles medios y bajos de la Organización cliente, que se le niegue al proveedor, cuando pierde un proyecto ante su competencia, la información básica sobre el por qué ha perdido y ante quién ha sido. Esto dificulta enormemente la mejora. Uno no puede solucionar sus carencias si no las conoce. Nadie puede aspirar a ganar si no sabe por qué pierde. Increíblemente, ciertos procedimientos del cliente trabajan para perjudicarle a él mismo. ¿Cómo va a lograr una mejor propuesta de ese proveedor en el futuro si no se le enseña el camino que debe seguir para hacerla? En muchas ocasiones, el culpable de que suceda lo anterior no es el procedimiento, sino la interpretación y utilización que de él hacen las posiciones medias del cliente cuando son ocupadas por personas carentes de visión ejecutiva. Si anteponen

diosestinta.blogspot.com

su comodidad a los intereses de la Organización que les paga el salario, el problema son esas personas, no el procedimiento.

En estos casos, la única solución para el vendedor es que logre levantar las barreras que le impiden el acceso al nivel ejecutivo. Cuando no es posible subir el nivel de interlocución, porque el vendedor no tiene esa capacidad, la Organización deberá acudir en su ayuda y, si el problema persiste, deberá ser sustituido ese vendedor por alguien capaz de acceder a los máximos niveles ejecutivos del cliente. Cuando lo que explica la dificultad de ese acceso es la poca entidad del producto/servicio objeto de la venta o es el escaso impacto organizativo de esa decisión de compra o, simplemente, es la baja relevancia de la propia Organización como proveedor del cliente, habrá que esperar a que los tiempos cambien y, con ellos, las circunstancias anteriores, para mejorar la eficacia.

Obstáculos con las oportunidades. Cuando no es conocido el proceso de compra o cuando, siendo conocido, no se estuvo presente en el momento clave de su concepción o cuando el proceso de venta no se ajusta al de compra, es muy difícil hacer avanzar las oportunidades. No digamos nada si la carencia es del propio proceso de venta. Entonces es imposible mejorar la eficacia, por una razón muy sencilla: no se conoce dónde se localizan las ineficacias.

La solución es procedimental, de entrenamiento en los nuevos procedimientos y de su implantación efectiva en la práctica operativa real, teniendo en cuenta que sin un realineamiento filosófico de todas las funciones, directa o indirectamente relacionadas con el nuevo procedimiento, no habrá implantación en la práctica ni será posible realizar el necesario seguimiento hasta la consecución de los objetivos de negocio que se hayan fijado como medidor del incremento de la eficacia.

barreras organizativas

Las tres grandes barreras que la estructura organizativa construye de forma inconsciente y, por lo tanto, más peligrosas que

diosestinta.blogspot.com

las anteriores, porque muchas veces no son visibles a simple vista, están construidas: (1) en las áreas de recursos humanos; (2) en las áreas de marketing; (3) en las áreas de sistemas.

Obstáculos en las áreas de recursos humanos. La naturaleza esencialmente empírica de la actividad comercial, dificulta enormemente el trabajo de las áreas de recursos humanos en este campo. La mayoría de los conocimientos de un vendedor tienen su origen en la experiencia, con la única excepción del conocimiento de los propios productos y servicios que se adquiere con información. Hagamos un repaso de los conocimientos que un vendedor de clase C debe tener para comprender las enormes dificultades que se localizan en estas áreas: (a) conocer la aplicación que el cliente va a hacer del producto/servicio, por lo que quien mejor se lo va a explicar al vendedor es el cliente, no un departamento de formación; (b) entender el negocio del cliente, que sólo se logrará en la casa del cliente, no recibiendo cursos; (c) distinguir quién es quién dentro del cliente y manejarse con habilidad en el océano de intereses e influencias del cliente es clave y esta habilidad no se la va a transmitir un formador en unos cursos. Lo más lejos que podrá llegar un departamento de formación es a contarle al vendedor algo de lo anterior, si sabe que existe. Pero a cómo actuar no le va a enseñar alguien que, si supiese cómo hacerlo, hace ya mucho tiempo que no se dedicaría a dar cursos. Con estas dificultades, las áreas de recursos humanos tienen que satisfacer las necesidades de formación de su organización comercial. Pero el problema no es que sea difícil hacerlo, el problema auténtico es ¡que lo hacen!.

El análisis realizado hasta aquí era de las dificultades de estas áreas para formar a la organización comercial. Alguien podría decir que para eso están las consultoras especializadas. Pero nadie compra algo que no entiende o que no sabe que existe, por lo que decir consultora especializada es sinónimo de decir consultora que es vista como especializada por alguien que ignora totalmente lo que es un cliente, lo que es un vendedor y lo que es la venta. Sólo de esta forma se puede explicar la enorme proliferación de cursos de negociación para vendedo-

diosestinta.blogspot.com

res, la gran cantidad de gente que va por el campo subida a una *squad* o a un caballo, en sesiones de entrenamiento *outdoor*, para desarrollar habilidades comerciales. Con la actual preocupación por reducir gastos, ¿cómo pueden permitirse semejantes disparates todos los años? La respuesta está en que la función de recursos humanos supone un auténtico contrapoder organizativo. Todo el mundo la critica, pero nadie tiene la osadía de enfrentarse abiertamente con ella. No olvidemos que están en sus manos aspectos tales como los retributivos, salariales y extra salariales, los relacionados con la movilidad, con la jubilación, con la educación y con el futuro de la familia, así como otras cosas nada baladíes. Así que, porque no sepan ni puedan ni quieran contribuir a la eficacia comercial, no pasa nada.

La única solución es saltar por encima del obstáculo. Tampoco es tan difícil. Mientras no disminuyan sus presupuestos, báculo de su influencia, no habrá dificultades. Los problemas surgirán de verdad cuando alguien quiera derribar el obstáculo que representan, socavando su influencia. Atentar contra su autoridad no es tan dramático, porque esta nunca ha sido importante.

Obstáculos en las áreas de marketing. Teóricamente, la actividad comercial no es sino una parte de la actividad en el mercado. Una parte muy importante, pero sólo una parte. Sin embargo, en la práctica, el papel central que debieran asumir estas áreas es representado por otros niveles ejecutivos, convirtiendo a marketing en un simple instrumento para alcanzar la superioridad comercial. A mi juicio es la contradicción existente entre su rol teórico y su papel en la práctica el origen de todos los obstáculos que se levantan desde estas áreas y que frenan la mejora de la eficacia comercial de la Organización. Sólo voy a citar alguno de los más notorios. Me refiero al de la segmentación.

Para la actividad comercial, segmentar tiene sentido en tanto en cuanto va a suponer un atajo para vender más. Díganme, señores de marketing, dónde tengo que ir, con qué discurso, a quién se lo tengo que contar y, si fuese posible,

diosestinta.blogspot.com

qué día y a qué hora. Después, que nadie se preocupe: "yo ¡ya me ocuparé de ir!". Pero la realidad es otra. En las áreas de marketing hay muchos analistas de la actividad comercial que predicen lo que ya ha sucedido y que, para adivinar el futuro, sólo podrían preguntar a quien de verdad conoce el mercado, que es la organización comercial. Y no lo hacen.

La solución pasa por dar cada vez más protagonismo en los resultados comerciales a las áreas de marketing. Todos los procesos que le son propios cierran un círculo. Desde el análisis del valor añadido que solicitan los clientes, más allá del inventario de productos y servicios que tenemos por si los demanda el mercado e, incluso, del catálogo de sus necesidades/soluciones, pasando por la creación, lanzamiento y desarrollo de nuevos productos, servicios y soluciones, hasta su entrega a la función comercial. Para realizar todo esto es necesario, en primer lugar, cambiar el foco desplazándolo de la autocontemplación actual hasta el valor demandado, con ayuda de una segmentación cualitativa para servir a la operativa de ventas.

Obstáculos en las áreas de sistemas. Tienen una gran relación con las consultoras de sistemas. Juntos, codo a codo, han ido construyendo un lenguaje iniciático y excluyente, que sirve de refugio a sus posiciones y como plataforma de sus prerrogativas. Todo camino que se emprenda para incrementar la eficacia que no pase por su puerta, sino que la rodee o quiera, sencillamente, cambiar su colocación, su aspecto, su color o, simplemente, el pomo, será negado, criticado, obstaculizado, anatematizado y, si lo permite el equilibrio de fuerzas existente, bloqueado. No digamos nada si, para incrementar la eficacia, hay que tocar un solo pelo a los sistemas actuales. La respuesta invariablemente será "no es posible". Ni siquiera la negativa irá precedida de un falso, pero cortés, "lo siento".

En un mundo en el que la única certeza es el cambio mismo, las áreas de sistemas y todo lo que significan tendrán mayor protagonismo y relevancia cada día. Cualquier obstáculo levantado en este campo deberá ser removido conjuntamente. Siendo imposible incrementar la eficacia comercial sin la

diosestinta.blogspot.com

colaboración de estas áreas, cualquier estrategia pasa por colocar a su Dirección en el primer plano del proceso de mejora.

barreras sociales

Las dos barreras gigantes con las que el entorno social obstaculiza la eficacia tienen la máxima dureza y resistencia. Además, todos los días hay una gran cantidad de voluntarios colaborando en su restauración y mantenimiento para que obstaculicen más eficientemente la eficacia. Proceden de dos entornos: (1) sociofamiliar; (2) sociolaboral.

Obstáculos del entorno sociofamiliar. Decía el filósofo que todos somos consecuencia de nuestras circunstancias. Es muy difícil que, en un ambiente familiar donde priman otros valores, el esfuerzo, la valía, vender, el resultado, la visión de negocio, el pensamiento ejecutivo y otros muchos atributos necesarios puedan darse y, no digamos, desarrollarse. A fin de cuentas, uno sólo permanece en el entorno del trabajo un 12% de su vida y, en el actual desempeño relacionado con la eficacia comercial, difícilmente supera el 3% del total de vida profesional. Es lógico que, por lo menos, un 88% de los obstáculos se localicen en este entorno. Eso en cuanto a número porque, en cuanto a fuerza, deben suponer mucho más aún. Si la lectura favorita es la prensa deportiva, es difícil tener un lenguaje financiero; si la comida preferida es el bocadillo de calamares, será complicado elegir un buen restaurante. No estoy queriendo decir que para ser eficaz vendiendo en grandes clientes haya que leer *Financial Times* o alimentarse de corazón de filete, sino que hay que tener un cierto mimetismo con el nivel ejecutivo al que se dice pertenecer o, cuando no es así, al que habrá que intentar acceder, por lo menos. Estos obstáculos son difíciles de superar.

Obstáculos del entorno sociolaboral. Es muy difícil que una persona pueda sustraerse al medio sociolaboral. Los conflictos que pueden darse entre lo que uno quisiera ser y lo que uno es pasan factura con el tiempo. Es duro sobrellevar el peso

diosestinta.blogspot.com

de las contradicciones derivadas de pertenecer a un sindicato de clase y estar contribuyendo diariamente, con el ejercicio de la profesión, a la obsolescencia de las personas, por ejemplo. En otro ámbito, no es sencillo compaginar una fuerte orientación al resultado de la Organización con un comportamiento enfocado emocionalmente a las tareas de las personas. La superación de estos obstáculos acostumbra a pagar un fuerte tributo en términos de desarraigo y de conflicto personal.

colaboración externa en la ineficacia

Lo bueno que tienen la consultoría y los consultores es que, para ellos, las barreras son detectables y fáciles de derribar. Lo malo es que, cuando son detectables no son fáciles de derribar y, cuando son fáciles de derribar, no son detectables.

1. Prácticas no empíricas. Cuando las herramientas diseñadas para capturar, suministrar y tratar la información del cliente, están mal diseñadas, se convierten en cómplices del obstáculo que pretendían derribar. Muchas veces vemos con estupor que se está demandando del vendedor que informe de sus tiempos muertos, de sus cafés e incluso de sus visitas al baño. Información que debe coexistir en el mismo documento muy cerca del lugar donde se encuentra otra en la que se le está pidiendo que explicite sus previsiones de negocio con el cliente. Esto tiene un doble efecto negativo. El primero es que la petición de información que sirve para controlar a las personas incluye una invitación a su falseamiento. ¿Es inteligente preguntar dónde estuvo alguien entre las 7:00 h y las 7:30 h de la tarde de ayer? Y, ¿hacerlo en el mismo documento y al mismo tiempo que le pedimos datos del cliente de suma importancia? Aquí aplica una vieja recomendación: “nunca hagas una pregunta si sabes que no te va a gustar la respuesta”. El segundo es que la inclusión de una información irrelevante impregna a la totalidad de los datos solicitados con el aroma de la misma irrelevancia. “Pues a las 7:20 h. estuve con el director de marketing, las previsiones son 1,234 millones de euros,

diosestinta.blogspot.com

afuera está lloviendo y, ahora, yo me largo. O sea, ¡lo que tú quieras!" Para no cometer estos errores en el diseño de las herramientas, las consultoras que reciben este tipo de encargos necesitan tener en el equipo de proyecto con el cliente a consultores con suficiente experiencia y conocimiento empírico de la actividad de venta en los grandes clientes. Y eso no es sencillo. Son un recurso escasísimo, incluso en las grandes corporaciones, así que ¡cómo van a encontrarse en la consultoría!

2. Cánones de perfil erróneos. En la configuración del actual equipo comercial, relacionado con la venta en grandes clientes, han intervenido diferentes procesos a lo largo del tiempo. Cuando alguno de ellos estaba viciado, las malformaciones han ido trasladándose al siguiente y así sucesivamente. Al final, tenemos un adefesio ante el gran cliente. Pero, paralela y simultáneamente, esos mismos procesos también se han desarrollado en las consultoras, creando en su seno adefesios parecidos. El resultado final es que el consultor de turno no puede reconocer la desviación del perfil en otros cuando él mismo, al verse en el espejo, se ve atractivo.

La solución es muy difícil. Evite la participación de las áreas de recursos humanos, que son las portadoras de los virus, tanto propios como contagiados por las consultoras, y ocúpese personalmente del espejo. Y, si tiene alguna duda al respecto, pregúntele a mi admirado amigo, fundador y Presidente del Banco Comercial Portugués, que lo tuvo muy claro desde el primer día.

3. Incapacidad para ayudar en el "cómo". La mayoría de las consultoras están orientadas a dar respuestas válidas a las desventajas competitivas tradicionales. En unos casos, son requeridas para aportar valor en el terreno tecnológico relacionado con los productos y servicios que la Organización vende. En otros casos, la aportación reclamada se centra en el terreno de las mejoras de los procedimientos y sistemas, porque se les presupone una fuerte contribución a la mejora estructural y financiera de lo que vende la Organización. Y, en otros, la colaboración se enfoca a los distintos aspectos relacionados, de una

diosestinta.blogspot.com

forma u otra, con la presencia en el mercado. Muy pocas veces se pide ayuda para resolver el problema de "cómo" vender (recordemos que todas las organizaciones ya tienen sus propios pirómanos) y, cuando se hace, es porque el primer nivel ejecutivo comercial encuentra en la consultora a alguien que habla el mismo lenguaje (es decir, otros pirómanos, en muchos casos recién salidos de la cárcel del paro); o porque cree que este consultor entiende la problemática del sector (hay muchas personas que han abandonado su empresa y no lo han hecho por estar triunfando, desde luego); o porque no va a sentirse amenazado por el consultor, ya que podrá controlar su trabajo (para eso ha aceptado su contratación, ¡sólo faltaba!).

La solución es fácil, si se comparte la idea de que la eficacia comercial es algo demasiado importante como para dejarla en manos de la organización comercial. No siendo así, tras contratar a una consultora que dice lo que hay que hacer, se contrata luego a otra para que dé los cursos de formación pertinentes, se contrata después a otra que vende sistemas, para contratar más tarde a otra que los integre, para contratar, finalmente, a otra que cambie todo lo anterior.

4. Primacía de las soluciones tecnológicas. Una forma muy habitual de enfrentarse a las ineficacias comerciales es acudir a la solución tecnológica. Con ello, todo el mundo evita hacer frente a los problemas de fondo, sean estructurales (modelo organizativo obsoleto), sean procedimentales (sabemos qué hacer, pero no cómo hacerlo), o sean personales (no queremos enfadar a nuestro pirómano). La solución tecnológica siempre viene avalada por su amplia utilización en los más diferentes ámbitos. Con ella, además, gana todo el mundo. El cliente se evita complicaciones, quebraderos de cabeza y tranquiliza su conciencia pasando a la acción. El licenciatario de la solución cobra por haber colocado su paquete y se lava las manos. La consultora que vende la solución, va a estar entretenida bastante tiempo integrándola en los sistemas corporativos y está encantada de facturar una mano de obra muy barata como si fuesen consultores expertos. Y, como además sabe

diosestinta.blogspot.com

por experiencia que, tras las primeras dificultades, el cliente le va a encargar que resuelva los problemas de fondo, estructurales, de procedimientos y de personas, que permanecían intactos, está asegurando sus próximos resultados de negocio. En el otro frente, el del cliente, todo el mundo estará encantado de que la culpa sea de la solución informática. El pirómano podrá decir (y esta vez será verdad) que él no estaba allí cuando se declaró el fuego, y el nivel ejecutivo podrá seguir demostrando su preocupación por la mejora de la eficacia comercial durante mucho más tiempo.

La solución es muy sencilla. Por favor, resuelva su modelo organizativo comercial, implante los procedimientos que sirven a ese modelo (no los que se han implantado en los clientes que utiliza el fabricante como referencia) y hágase con las personas que van a marcar la diferencia. La superioridad comercial se construye con personas. Son estas las que venden en los grandes clientes, no las soluciones tecnológicas. Cuando haya resuelto todo lo anterior, acuda a la solución tecnológica. Entonces verá todo el dinero, el esfuerzo y el tiempo que se ha ahorrado. Naturalmente, la consultora negará todo lo que acabo de afirmar, lo cual debiera servirle como la confirmación definitiva de que eso es, justamente, lo que usted debe hacer.

5. Intereses creados. Alrededor de las áreas de recursos humanos se puede ver una tupida malla de intereses personales y profesionales que ha sido tejida al margen, y muchas veces en contra de los resultados de negocio. Además de existir muchas consultoras nacidas bajo su manto protector, están las escuelas de negocios y otros tipos de instituciones con las que se comparten diferentes intereses. A todo lo anterior hay que añadir, últimamente, la creciente externalización de servicios, a partir de primitivos recursos propios, originadas en decisiones empresariales que es necesario proteger e impulsar. Sin olvidar a muchos ex directivos con prestigio e influencia, que mantienen relación con la estructura política de la Organización y vinculaciones de muy diversos tipos con diferentes consultoras que operan en el mercado.

diosestinta.blogspot.com

No hay solución para este obstáculo. Vivimos en un mundo interconectado en el que nadie es totalmente libre e independiente. Precisamente, esta realidad es la que obliga a planificar minuciosamente cualquier acción relacionada con la superioridad comercial. La red es tan extensa que, muchas veces, la decisión a tomar para solucionar un problema de ineficacia no es más que una pequeña parte de la eficacia.

6. Marketing de consumo, ¡no! Los principios del marketing de consumo invaden como una marea incontenible todos los ámbitos de actividad. Hay tres razones por las que este fenómeno se da. En primer lugar, debemos tener en cuenta que, por cada oportunidad de negocio que una consultora tiene para colaborar con una organización cuya prioridad sea la mejora de su eficacia en la venta en grandes clientes, hay 9 oportunidades de facturar en los alrededores de los fundamentos del mercado de consumo. Esto significa una capacidad de generación de negocio para una consultora 10 veces más fuerte en los principios del marketing de consumo. En segundo lugar, la proliferación de herramientas para la captura y tratamiento de la información se produce, lógicamente, en el reino celestial del dato cuantitativo, no en el purgatorio del dato cualitativo. En tercer lugar, la biblioteca de Alejandría del marketing, que ahora tiene sus sedes en Chicago, Cincinnati y Nueva York, ha colocado en el mercado una pléyade de expertos en el descuento, el regalo, la promoción, el evento, la campaña y la publicidad, que podrían acabar diseñando los mecheros serigrafiados que nos estarían sugiriendo: «hay que regalar a los grandes clientes para vender más».

La única solución es identificar la experiencia práctica de la consultora en el entorno de la venta en grandes clientes. Hay que determinar su capacidad para diseñar e implantar un proyecto para incrementar la eficacia con una sólida base conceptual.

7. La eficacia al servicio de los sistemas. La complejidad de los sistemas actuales ha creado alrededor de ellos muchas formas de vida parasitaria, lamentablemente, y algunas formas de vida en simbiosis. En su conjunto constituyen un universo vivo que se defiende de cualquier agente externo como si le

diosestinta.blogspot.com

fuese la vida en ello. Y, en lo relativo a mejorar la eficacia comercial, puede ser que, efectivamente, le vaya la vida. La estrategia que siguen para defenderse de esta amenaza es, lógicamente, hacer depender cualquier cambio en los procedimientos de la capacidad de los sistemas actualmente instalados.

Para que sea justamente al revés, es decir, que los sistemas operen al servicio de la eficacia, es imprescindible escalar la solución al primer nivel ejecutivo de la propia Organización. En bastantes ocasiones será necesario acudir a la ayuda externa para que controle a la consultora externa y a la propia área de sistemas, obligándolas a caminar por la senda marcada para llegar a la superioridad comercial.

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

Parte III: El partido

¿qué hacer para ganar?

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

Capítulo 9

Plan de Cuenta

"una brújula no dispensa de remar"
(Maurice Nedoncelle)

Para que en el gran cliente suceda lo que debe suceder, el vendedor profesional debe tener un determinado perfil si quiere ser homologado por el cliente como alguien capaz de aportarle valor. Para satisfacer sus necesidades, tendrá que poseer un conocimiento exhaustivo del cliente y una sistemática de trabajo que le permita detectar y analizar las oportunidades de negocio reales y potenciales para seguir, con cada una de ellas, su proceso de venta. Todo ello enmarcado en una estrategia fijada para ese cliente y orientada a la consecución de los objetivos de negocio con él establecidos. Si lo anterior se documenta de forma adecuada, el nivel ejecutivo de la Organización podrá conocer, a través de una información tratada sistemáticamente, la situación general del cliente y la específica de las previsiones de resultados. A partir de ahí, será posible fijar nuevos objetivos, determinar estrategias, colaborar en el seguimiento de las oportunidades, ayudar en los procesos de venta, apoyar al vendedor y controlar su actividad.

contenidos y secuencia

Por todo lo anterior, el Plan de Cuenta (al que me referiré en muchas ocasiones con la expresión "Guía del Cliente") que

diosestinta.blogspot.com

vamos a desarrollar a continuación, está integrado por tres instrumentos:

(1) el “Mapa del Cliente”, que determina la forma en que será capturada la información; se trata de un “mapa” con una “brújula” metodológica que permite al vendedor incrementar su eficacia; (2) el “Seguimiento de las Oportunidades”, que incorpora los procedimientos para dirigir el avance de cada una de ellas a través de su propio proceso de venta; (3) el “Plan del Cliente”, que resume la información clave sobre las oportunidades y sobre el cliente, sistematizando la forma de dirigir al vendedor y de controlar su actividad, al mismo tiempo que él sistematiza su propia eficacia.

Los componentes de la Guía han sido expuestos en su secuencia lógica. Sólo si el vendedor conoce bien al cliente, podrá detectar oportunidades y será capaz de obtener los resultados exigidos en el plan.

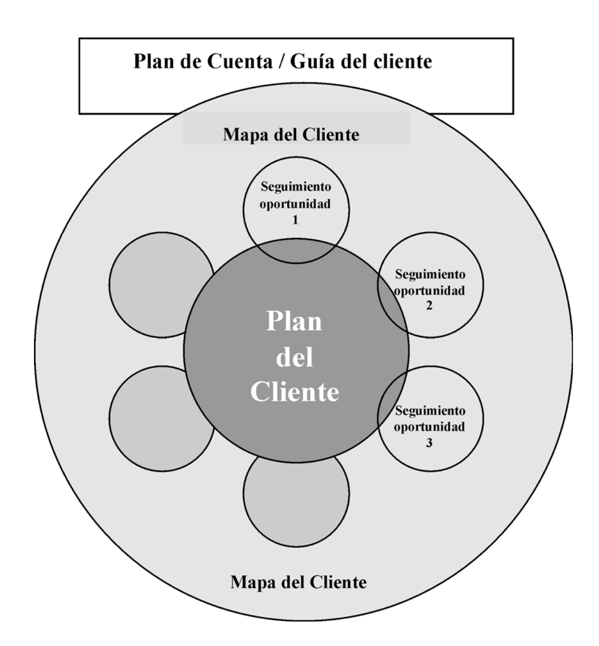


Figura 5

diosestinta.blogspot.com

Sin embargo, hay otra secuencia más apropiada para su análisis, en la que estudiaremos cada uno de sus componentes, que sigue justamente el orden contrario. Diferente será cuando estudiemos el proceso de implantación de la herramienta; entonces veremos que la secuencia cronológica de tratamiento de los contenidos de la Guía del Cliente es la más adecuada para ese fin, ya que la implantación no debe distraer del seguimiento de las oportunidades. Volviendo al principio, en este Capítulo vamos a analizar el Plan del Cliente, para seguir en los dos posteriores con el Seguimiento de las Oportunidades y con el Mapa del Cliente.

En esta última secuencia sicológica es en la que trabajaremos en la práctica operativa real. Si el vendedor no es capaz de presentar el Plan del Cliente, sustentado en las oportunidades que está manejando, no está acreditando su trabajo y se podría discutir su derecho a percibir incentivos. En la venta en grandes clientes, el único reporte de actividad válido es este Plan del Cliente, que está contenido en la Guía en un lugar preferente: el primero.

El mayor peligro que acecha a la Guía es su adulteración. Hay muchas formas de estropear la herramienta. Si seguimos practicando el deporte del balón y la canasta, y recordamos que el vendedor es el jugador, que vende un producto/servicio llamado balón y que las necesidades del cliente son el aro en el que debe encestar todas las veces que pueda para ganar el partido, la Guía del Cliente es el calzado que debe llevar en los pies para correr por la cancha. No se puede salir a la pista sin calzar unas buenas botas (¡pruebe usted a saltar descalzo!), ni se puede caminar por el cliente sin una buena Guía. Cuando se quiere utilizar la herramienta en otros menesteres distintos de aquéllos para los que ha sido diseñada originalmente, acabará por no funcionar ni para los unos ni para los otros, por haber sido desvirtuada. Si alguien va a esquiar con las botas de jugar al *basket* lo hará muy mal; tendrá que suspender la práctica con los pies a punto de congelación. El disparate puede haberse gestado en que alguien dijo que esas botas valían para deslizarse por la pista y otro alguien, que escuchaba al anterior,

diosestinta.blogspot.com

creyó que se refería a la pista de madera de la cancha, en lugar de a la de nieve de la montaña. El resultado final será nefasto para bajar por la ladera, pero las botas tampoco valdrán ya nunca más para correr por la cancha.

La Guía del Cliente es la herramienta clave para aportar la imprescindible dirección estratégica que está reservada a la Dirección Comercial y a los primeros niveles ejecutivos. Para ello es necesario tratar de diferente manera sus contenidos. El Plan del Cliente se debe imponer desde la dirección, el Seguimiento de las Oportunidades se debe compartir con el vendedor y el Mapa de la Cuenta hay que saber delegarlo totalmente en él.

La consecución de los resultados de la Organización requiere de la necesaria unidad de acción de todas las áreas de negocio participantes. Esta unidad de acción sólo puede lograrse con la unidad de pensamiento de todas las personas involucradas. Y la unidad de pensamiento se facilita con la unidad de lenguaje. La Guía debe utilizar un lenguaje que sirva como vehículo de pensamiento para la unidad de acción. Es aquí donde radica su importancia.

Por todo ello, las metodologías de diseño de la herramienta, de implantación efectiva y de seguimiento deben ser coherentes, tener un desarrollo planificado y sustentarse en una sólida base conceptual. Solamente cuando se dan las anteriores premisas, será posible hacer frente y resolver el necesario alineamiento filosófico de toda la Organización con la herramienta.

plan del cliente

Pocos días después del nombramiento de mi amigo como Presidente de aquél grupo empresarial, celebraba su primer Consejo de Dirección. Cada asistente acudía a la reunión con una extensa documentación, describiendo la situación de su Dirección General. Todos aguardaban expectantes al desarrollo de la reunión, pues iba a marcar pautas de comportamien-

diosestinta.blogspot.com

to para el futuro e iba a servir para conocer el talante personal del nuevo Presidente. A poco de comenzar la reunión, y mientras el primer Director explicaba la situación de su área, el Presidente tomó la enorme carpeta que aquél le había entregado, con toda clase de documentos, estadísticas, gráficos, cuadros, notas, informes y directivas. Cuando este comenzó a hojearla, el ponente calló y todo el mundo fijó su atención en la gran carpeta. A los pocos segundos el Presidente dijo: "¡aquí falta una hoja!". Se hizo un silencio sepulcral. El propietario de la carpeta palideció. Muchos de los asistentes estaban asombrados por la portentosa inteligencia de su nuevo jefe. ¿Cómo era posible que con un simple vistazo, entre cientos de papeles, descubriese que faltaba una hoja? No había duda de que estaban ante una ser superior. No era de extrañar que con 46 años ya fuese Presidente. Tras unos instantes de desconcierto, el sorprendido Director General, que había pasado días con su equipo preparando aquella cuidadísima presentación, preguntó al fin: "¿a qué se refiere, Presidente?". La respuesta fue muy breve: "a la única hoja que yo debo leer: ¡el resumen ejecutivo!".

Esta es, justamente, la medida de la calidad de una herramienta como la Guía del Cliente: su capacidad de permitir sintetizar, en un resumen ejecutivo de una sola hoja (o una pantalla), toda la información necesaria para conocer, interpretar, seguir, apoyar, controlar y dirigir la relación con el cliente. Actualizada en el preciso momento de su consulta, debe facilitar una buena visualización del status de la relación, desde los resultados hasta las previsiones de negocio. El resto de la Guía no es otra cosa que la documentación ordenada de todas las acciones que han permitido realizar ese resumen, en el mismo orden en el que pudieran ser eventualmente consultadas por el nivel ejecutivo. Pero con una metodología de trabajo subyacente. Este resumen ejecutivo, primera y esencial parte de la Guía, es lo que denominamos "Plan del Cliente".

Si ha sido posible establecer un Plan del Cliente con las previsiones, es porque teníamos unos objetivos alineados

diosestinta.blogspot.com

con los del cliente y una estrategia convergente con la suya. Las previsiones son el resultado de mañana, de unas oportunidades que están siendo gestionadas hoy. A esto lo llamaremos "Seguimiento de Oportunidades". Como este se produce en un contexto situacional del cliente que era cierto sólo hasta ayer, nos referiremos a él con la expresión "Mapa del Cliente".

Empecemos por el principio, realizando un análisis más detallado de los contenidos de este Plan del Cliente.

1. **Identificación precisa del marco al que aplica el plan.**
2. **Objetivos fijados para ese cliente.**
3. **Plan estratégico competitivo establecido con él.**
4. **Oportunidades reales y potenciales de negocio.**
5. **Interlocutores clave en las oportunidades y en el cliente.**
6. **Alarmas competitivas y fortalezas propias.**
7. **Satisfacción del cliente.**
8. **Análisis de situación, prioridades y directrices.**
9. **Previsiones fiables y estimaciones relacionadas.**

Hay que saber renunciar a preguntar por lo obvio. Recordemos, una vez más, que en este Plan de Cuenta o Guía del Cliente, no hay cabida ni lugar para una ficha del cliente. Se trata de concentrar la visión ejecutiva en los aspectos clave. Si aparece algún "experto" que descubre la ausencia de un campo en el que el vendedor explique cuál es la actividad de Citibank, una de dos, o es porque él no la conoce o es porque piensa que los usuarios pudieran desconocerla. En este caso, lo que habrá que hacer es cambiar a alguno de los dos o, incluso, a los dos, pero no el Plan del Cliente. Se sorprendería usted, querido amigo, si supiese la cantidad de información que, no valiendo para nada, se le obliga a cumplimentar a un vendedor. Bueno sí, vale para una cosa: para comprobar la incuria que existe al respecto en muchas de las funciones relacionadas, sobre alguna de las cuales ya hemos reflexionado juntos en los capítulos anteriores.

diosestinta.blogspot.com

su contexto

Al ser una herramienta al servicio de la eficacia, debe quedar muy bien delimitado su contexto operativo. No se pueden establecer reglas fijas. En ciertos clientes, el marco debe ser global porque sus operaciones son globales y se toman las decisiones globalmente. Pero también hay muchos casos en los que, operando globalmente el cliente, tiene descentralizadas ciertas decisiones. En otros clientes, el criterio para delimitar el contexto no es su globalidad, sino la específica naturaleza de su negocio. En definitiva, la dificultad de establecer una clara definición para el contexto, obliga a vincular el ámbito de aplicación de la Guía a la toma de decisiones del cliente. Por esta razón, las tradicionales segmentaciones hechas por las áreas de marketing no son válidas.

Si tenemos en cuenta que el aglutinante es la unidad de decisión del cliente, corresponde a la Dirección Comercial determinar con precisión cuáles son las cuentas que, de forma obligatoria, deben tener desarrollada su específica Guía del Cliente y, en consecuencia, ha de quedar establecido quién tiene asignada la responsabilidad de cumplimentarla. Todo ello, sin olvidar dos requisitos. El primero es de obligado cumplimiento: no puede haber más de un plan para cada cliente. El segundo es muy deseable: todos los grandes clientes deben tener su Guía. A partir de lo anterior, caben todas las formas de aplicar la herramienta. No hay que olvidar que se trata de utilizarla al servicio de la eficacia comercial, no al servicio de otras necesidades organizativas.

Este enfoque riguroso hacia la eficacia comercial no está reñido con otras funcionalidades que puedan derivarse de la información contenida en el plan. Es evidente que ciertos datos, tratados adecuadamente, pueden dar respuestas útiles a muchas preguntas que pudieran estar esperando respuesta desde las áreas de marketing, desde las de calidad, desde las de recursos humanos o desde cualquier otra que estuviese interesada en obtenerlas. Pero, volviendo a nuestras botas, el hecho de que podamos llevarlas a la estación de esquí para

diosestinta.blogspot.com

pasear no debe inducirnos a error: ¡no son para deslizarse por la nieve!

los objetivos

No es este el lugar para explicar al lector los aspectos más básicos de la teoría de la dirección por objetivos, aunque a todos nos viniese bien recordarlos. Pero como no estamos hablando de los objetivos propios tan sólo, sino de los de la entidad cliente, el tratamiento convencional del concepto no es suficiente.

Todos venimos de un pasado en el que alguien fijaba unos objetivos de negocio que, con más o menos dificultades y con mayor o menor eficacia, se lograban. En coyunturas de mercado en las que la actividad se traducía en servir oferta, podía ser suficiente. Sin embargo, en el nuevo entorno competitivo, y especialmente cuando se trata de generar la demanda que sólo un gran cliente puede hacer, ya no es tolerable ignorar las tendencias existentes en su mercado, sus retos de negocio, sus necesidades competitivas, sus estrategias y, en definitiva, sus objetivos.

No estamos hablando sólo en términos de negocio, sino de supervivencia, rentabilidad, crecimiento, competitividad o liderazgo del cliente. Establecer objetivos propios sin haberse preocupado de comprobar si están alineados con los del cliente o si contribuyen a ellos, habría de ser calificado como prepotencia, cuando menos. La realidad, por el contrario, indica que es una señal clara de debilidad. Si no somos capaces de saberlo, de preguntarlo o de acceder al nivel ejecutivo donde nos los pueden explicar, difícilmente venderemos algo importante.

Además, si el cliente supiese que tenemos unos objetivos de negocio a conseguir de él, sin tener en cuenta para nada los suyos, no se sentiría demasiado feliz. Las minusvalías del vendedor que se esconden tras esta ignorancia, con toda probabilidad supondrán otros importantes costes en la futura relación con el cliente.

diosestinta.blogspot.com

la estrategia

El uso y abuso de este término sugiere a muchos vendedores, cuando lo oyen pronunciar, la presencia de algún consultor rondando. Y, naturalmente, se ponen en guardia y a la defensiva. No es para menos. Es una palabra ampulosa, con reminiscencias literarias, muy alejada de la prosaica realidad a la que acostumbra enfrentarse diariamente cualquier vendedor que lo sea de verdad. Pero si me apresuro a retirar la palabra y la cambio por una “secuencia de maniobras inteligentes”, todos los vendedores agudizarán su oído y estarán interesadísimos en saber cómo deben realizarlas para vender más. Pues ¡el significado es el mismo! La diferencia está en quiénes la emplean y para qué. ¿Se imagina el lector a un consultor enseñando a maniobrar a sus clientes? Y ¿qué pasaría si el Gobierno desarrollase una secuencia de maniobras inteligentes para...? Pues ya ve usted, una vez más, la importancia del lenguaje y hasta qué punto la palabra es decisiva. Lo siento mucho, pero es imposible no tener una estrategia, aunque el estratega la ignore. Sucede lo mismo que con la comunicación: es imposible no comunicar. Se comunica con el silencio, con el gesto, con el vestuario, con el peinado o con la insignia en la solapa. Se comunica, sobre todo, cuando no se comunica. Es entonces cuando se comunica lo que uno no ha podido manipular. Señor vendedor que intenta vender en sus grandes clientes, se ponga como se ponga: ¡usted es un estratega!, así que más le vale leer todo lo que pueda sobre estrategia.

El vendedor, su producto/servicio y su Organización, siempre ocupan una posición determinada en el cliente o, al menos, son vistos ocupando alguna. Con eso ya es suficiente: ese vendedor tiene una estrategia, aunque no le guste la palabra. El problema es que, como ignora cuál es, no va a poder hacer nada para conseguir acercarse a sus objetivos. Hay mucho escrito sobre el pensamiento estratégico. Tampoco pretendo descubrir nada nuevo. Sólo quiero decir que en la Guía del Cliente, y en su primera página, debe quedar establecida la estrategia a seguir en la cuenta. Para eso es el Plan del Cliente.

diosestinta.blogspot.com

Si no sabe cuál debe ser, pregúntesela a su jefe, que tiene la obligación de responderle. Es más, es la principal razón de ser de su función. De todas formas, le daré algunos consejos sencillos.

(1) La estrategia debe dar una respuesta satisfactoria a la pregunta "¿cómo voy a actuar para lograr los objetivos? No diga qué va a hacer. Diga cómo. Determine en qué se va a basar para lograr los objetivos. Ya sabemos que este partido lo vamos a ganar encestando más puntos que el contrario. Pero, ¿cómo lo lograremos?; ¿con una buena defensa?; ¿con superioridad en los rebotes? Si para definirla necesita más de 100 palabras (que son las que hay contenidas entre las dos últimas conjunciones condicionales empleadas), usted no tiene una estrategia: tiene un importante lío y debe pedir la ayuda de su jefe antes de seguir adelante.

(2) Si ha decidido utilizar varias estrategias, sigue usted sin tener una estrategia. Recuerde que para un objetivo sólo cabe una estrategia: la acertada. Mucha gente se ufana de tener una segunda estrategia, por si falla la anterior, sin darse cuenta de que eso sólo significa que eligió la estrategia equivocada, que debió seguir la segunda, confirmando el aserto inicial.

(3) Verifique si la estrategia que ha decidido seguir con el cliente contribuye a su inmunidad competitiva y a la mejora de su eficacia.

(4) Ahora ya puede ir a ver al cliente, puesto que al salir sabrá distinguir si le ha ido bien o mal, es decir, si ha avanzado o retrocedido en su posición ante él.

las oportunidades

El Plan del Cliente no es el lugar donde realizar el seguimiento de las oportunidades. Eso lo veremos con detenimiento en el Capítulo siguiente. Si recuerda el carácter de resumen ejecutivo que este Plan del Cliente debe tener, no puede castigar a sus jefes obligándoles a bucear por la Guía en una búsqueda

diosestinta.blogspot.com

desesperada de los resultados que justifican las previsiones, que un poco más adelante usted va a proporcionar.

Si le han asignado una cuenta, con unos objetivos de negocio y está clara la estrategia a seguir, usted debe tener detectadas unas oportunidades reales que están en proceso de venta y unas oportunidades potenciales que pronto debieran estarlo. Por favor, no haga como aquel empleado de una legendaria figura de la televisión de habla hispana, cuando este le espetó en un ascensor: "¿Qué hora es?". Y el pobre hombre, asustado, le respondió: "¡La que usted quiera, señor Presidente!".

Algunas veces, las oportunidades de negocio no son reales ni potenciales, sino que son, simplemente, las que la Organización desea oír. Por eso, el Plan del Cliente sólo debe prever resultados en las oportunidades reales, que estarán sólidamente documentadas en el correspondiente Seguimiento de Oportunidades que analizaremos en el Capítulo siguiente.

los interlocutores

Una de los mayores apoyos que un vendedor puede tener en su actividad de venta en sus grandes clientes es la de su propia Dirección. Especialmente para acceder a los niveles ejecutivos que presenten especiales dificultades. No persiguiendo objetivos sociales, sino de negocio, es importante que cualquier contacto con el cliente se enfoque al resultado. Y, al revés, que todo contacto del cliente con la propia Organización, que no esté directamente relacionado con el resultado, pueda ser canalizado de la forma más conveniente para ello.

Estas utilidades que se encuentran en la propia Dirección son desaprovechadas cuando la información sobre los interlocutores está desvinculada de las oportunidades de negocio que están en proceso o cuando no se utiliza al propio nivel ejecutivo para encontrar las respuestas a las preguntas clave que se encierran en el Plan del Cliente.

Por esa razón, la identificación de los interlocutores clave para el propio nivel ejecutivo es muy importante. No se trata

diosestinta.blogspot.com

de que el vendedor informe de sus contactos, se trata de tener identificados a los interlocutores de mayor influencia y autoridad, con su rol definido, con su perfil tipificado y con su actitud (real o supuesta) ante la relación.

En muchas ocasiones, la imagen de atención y servicio que perciben los ejecutivos del gran cliente cuando, por cualquier motivo, tratan de establecer contacto con sus homónimos de nuestra Organización, puede resultar perjudicada. Esto sucede siempre que, por prudencia, nuestro ejecutivo se ve obligado a posponer su respuesta hasta no haber chequeado la identidad del interlocutor dentro de la casa. No digamos la irreparable pérdida de credibilidad que se produce cuando la ignorancia se extiende al estado de la relación. También para esto nace el Plan del Cliente.

las amenazas

Todas las diferencias entre lo que es y lo que debiera ser, en cualquier ámbito de la relación con el cliente, representan una amenaza competitiva. Las hay de muy diferente naturaleza. Unas son técnicas, otras económicas, otras de servicio; así podríamos seguir intentando completar una interminable lista con innumerables tipos de amenazas. Incluir esta lista, siempre incompleta, de las amenazas que penden sobre la relación aporta poco valor, salvo que tengan una relación directa con el resto de los contenidos del Plan del Cliente.

Son estas amenazas, y no otras, las que deben ser compartidas con el propio nivel ejecutivo. Las restantes amenazas son para el vendedor. Es él quien debe saber descubrirlas y combatirlas. Voy a intentar ayudarle en el Capítulo siguiente.

la satisfacción del cliente

Debo confesar que siempre me ha preocupado no llegar a comprender por qué una organización, que mide la satisfac-

diosestinta.blogspot.com

ción de sus clientes para medir la calidad de sus servicios, no aprovecha las indicaciones que el cliente le hace sobre la mejor forma de actuar. Eso, de manera general. Porque cuando las indicaciones son recogidas por otras áreas diferentes a la comercial, la situación puede calificarse de inquietante. Y es delirante cuando es la propia Dirección Comercial la que se presta a emprender "planes de acción" para corregir esas insatisfacciones que han sido recogidas por estamentos ajenos a la organización comercial.

El origen de este problema es muy profundo. Nace de una errónea concepción de la idea de atención y servicio, que se traslada a los medidores de calidad. Medir la satisfacción del cliente para saber la calidad del servicio que estamos prestando es exactamente igual que medir la satisfacción del cliente para saber los resultados de venta que estamos obteniendo. En resumen, que la satisfacción del cliente se debiera medir en resultados de negocio. No existe una métrica más precisa. Increíblemente, suele ser la propia función comercial la que separa las actuaciones: estas son para vender y estas otras son para tener contento al cliente. Invitémosle al trofeo de golf de este año, regalémosle billetes para el teatro o llevémosle a la Ópera, a ver si logramos ponerle contento, porque lo que es con nuestros productos y servicios ¡va apañado!

Todos los aspectos relacionados con la atención y el servicio son subsidiarios del resultado de venta o no tienen sentido. Son múltiples las experiencias que desmontan el tópico que afirma cómo a mayor satisfacción del cliente hay mejores resultados de negocio. No es verdad. A mayores resultados de negocio, más clientes, más usuarios, más insatisfacciones y más dificultades para mantener los niveles de calidad. Si fuese verdad la tesis contraria, la máxima calidad la daremos cuando la atención al cliente la preste personalmente nuestro Presidente, pero para eso será necesario tener muy pocos clientes y, mejor todavía, uno sólo. Así podríamos conseguir una satisfacción del 99,9%, pero habríamos ido a la quiebra. ¡Qué magníficas oportunidades de negocio las que se esconden tras las insatis-

diosestinta.blogspot.com

facciones del cliente! Por eso, el Plan del Cliente debe incluirlas antes de los contenidos restantes.

No debiera permitirse ningún medidor de la satisfacción del cliente que deje a un lado la evolución de la cifra de negocio con ese cliente. Cuando se actúa de manera independiente, y dado que en un cierto tiempo se debe volver a encuestar al cliente para analizar cómo ha evolucionado su grado de satisfacción, pudiéramos estar provocando una reacción desfavorable.

dirección estratégica y previsiones

Con toda la información anterior que el Plan del Cliente reúne, el nivel ejecutivo ya debe estar en condiciones de aportar dirección estratégica. Naturalmente, esto será posible si no se han admitido previsiones que no estén soportadas en el Plan o que no se alineen con la dirección estratégica establecida. Aunque, por contra, tampoco se deben fijar directrices estratégicas sin tener en cuenta las previsiones reales de negocio.

Obtener previsiones fiables es la principal aportación del Plan del Cliente, al margen de su contribución al incremento de la eficacia comercial. Podríamos decir que "el Mapa del Cliente" que veremos en el Capítulo 11, tiene como finalidad abrir la posibilidad de aplicar un sistema para la detección y el "Seguimiento de Oportunidades" que veremos en el Capítulo 10. Este seguimiento debe producirse de forma coherente con el Plan del Cliente, pues es el generador de las previsiones que contiene.

en resumen

La Guía del Cliente es, en definitiva, la herramienta estratégica clave para alcanzar la superioridad comercial a través del incremento de su eficacia. Contiene tres componentes que se ordenan, en una u otra secuencia, según el momento que viva el desarrollo de la herramienta.

diosestinta.blogspot.com

En su conjunto, se orienta a lograr los objetivos de negocio fijados para el cliente, globalmente considerado, pudiendo analizar, evaluar y tomar decisiones al respecto para mejorar las previsiones, marcar directrices, ayudar en el seguimiento de las oportunidades y alcanzar los objetivos. En su dimensión tangible y práctica, constituye una guía metodológica para completar el Mapa del Cliente, seguir las oportunidades en su proceso de venta y reportar un resumen ejecutivo que denominamos Plan del Cliente.

Hay otra dimensión, no por intangible y conceptual menos importante: el enfoque de los contenidos y de las metodologías de trabajo, se dirige a producir un cambio positivo, a corto plazo, en los comportamientos de las personas y de la Organización. A modificar las actitudes, a medio plazo, orientándolas hacia el cliente. Y, a largo plazo, a posibilitar que vayan conformándose todos los principios en los que se basa la superioridad comercial.

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

Capítulo 10

Seguimiento de Oportunidades

"tuve un amigo que se ahogó en un río cuya profundidad media era 80 cm."

(Julio Caro Baroja)

El Seguimiento de Oportunidades es la esencia de la actividad de venta en un gran cliente. En eso consiste vender. Cubrir con éxito todos los pasos de la venta, desde la detección de la oportunidad hasta el cierre del contrato, es el trabajo de un vendedor de clase C. En este Capítulo no pretendo profundizar en el seguimiento ya que, por su amplitud e importancia, requiere un tratamiento específico que no cabe aquí.

El objeto del análisis realizado en el Capítulo anterior sobre el Plan del Cliente, ya permite ver algunos de los principios metodológicos de los restantes contenidos de la Guía. Veamos algunos ejemplos. Si a un vendedor se le hace sentir la necesidad de conocer la estrategia de mercado de su cliente, dado que no la va a encontrar en los periódicos ni nadie le llamará por teléfono para contársela, se verá obligado a acercarse al cliente con ese motivo y, preferentemente, a su nivel ejecutivo, que es donde se habla de esas cosas. De esta forma, con los requerimientos de la Guía, estamos abriendo puertas a la detección de nuevas necesidades, de nuevas oportunidades, de

diosestinta.blogspot.com

nuevos proyectos y nuevas previsiones con ese cliente. En todo caso, si deseamos contar con unos vendedores cada vez más cualificados y logramos que esa preparación la adquieran en el cliente, estaremos ayudando a su desarrollo. Pero, ¿sabía usted que la venta en grandes clientes requiere cerca de un 80% de acciones que no son consideradas estrictamente como de venta por los clientes?

En este Capítulo no voy a referirme a las oportunidades que están aguardando en el gran cliente al primero que pase por allí, aunque no sea visto como vendedor, con ropaje de cualquier clase (A, B o C). Me centraré en aquellas oportunidades que son consideradas como una previsión de resultados cuando se realiza el Plan del Cliente. El proceso de venta genérico al que están sometidas ya fue descrito en el Capítulo 3.

Existen múltiples metodologías alrededor de la venta compleja. Desde las primeras herramientas de venta estratégica de los años 80, hasta las últimas relacionadas con el *partnership.* En algunas de ellas se pueden encontrar magníficas ideas para mejorar los procesos de venta. Desde luego, cualquier plan de implantación de una herramienta como la Guía del Cliente, deberá incluir la metodología más adecuada para realizar el Seguimiento de las Oportunidades. Pero no es ésta la orientación que quiero dar al Capítulo aquí y ahora.

Lo que me interesa transmitir al lector son dos aspectos íntimamente relacionados con las oportunidades y con su seguimiento, que afectan a la calidad de la herramienta. Uno es el relativo a la sistemática que la Guía debe incluir para su detección y análisis. El otro se refiere a los errores más frecuentes que el vendedor comete durante el proceso de venta. Conviene recordar que cada tipo de venta en grandes clientes tiene su propio proceso, que debiera corresponderse con una segmentación operativa de ventas realizada previamente. Por esa razón, vamos a considerar un proceso de venta abstracto sobre el que verter los conceptos, aunque en la práctica será muy importante su aplicación en el proceso concreto que corresponda. Para todo ello, detectar oportunidades, analizarlas y seguirlas hasta culminarlas con éxito, tras planificar la

diosestinta.blogspot.com

estrategia con el cliente, de acuerdo con la situación de objetivos y previsiones, es para lo que nace la Guía del Cliente.

las oportunidades asistemáticas

Recordemos que una oportunidad de negocio se puede considerar que ha sido bien detectada cuando se obtienen respuestas precisas a estas tres preguntas: ¿qué puedo vender?, porque ya sé cuál es la necesidad (implícita o explícita) del cliente; ¿con quién tengo que hablar para lograrlo?, porque conozco suficientemente las personas que intervendrán en el proceso de compra; y ¿cuándo debo empezar?, porque ya tengo claro el proceso de venta. La última y más importante pregunta, ¿cómo debo hacerlo?, constituye el tema central del libro, pero no afecta a la oportunidad, sino a todo lo demás. Las respuestas sucesivas al cómo, son las que van a acompañar al vendedor desde que se ha detectado la oportunidad hasta el final del proceso de venta.

Llevo años construyendo sistemas para la detección y análisis de oportunidades y puedo confirmar al lector que las oportunidades, tanto en número como en calidad, se detectan en un gran cliente de forma no sistemática en más del 90% de los casos. Como en tantos otros aspectos, los sistemas de detección funcionan plenamente en la venta simple, en la que un 93% de las oportunidades se descubren con una sistemática de prospección, y en las de venta repetitiva, donde la cifra es del 98%, por las sistemáticas formas de hacer la cobertura de los clientes. Estos porcentajes están referidos a la detección de oportunidades que busca, a fin de cuentas, dar respuesta a la primera pregunta que el vendedor ha debido plantearse antes que ninguna otra: ¿dónde me conviene invertir mi tiempo y mi esfuerzo intentando vender?

En el análisis de las oportunidades los sistemas tienen otro enfoque y podemos afirmar que sí funcionan. Dan respuesta a la pregunta para la que han debido ser construidos: ¿merece la pena seguir esta oportunidad o es mejor abandonarla? La experiencia, que suele hablarme al oído y en voz baja, me dice que

diosestinta.blogspot.com

los datos anteriores no deben interpretarse como que los sistemas trabajen perfectamente por sí mismos, sino que hay una fuerte tendencia en las organizaciones a atribuir al sistema decisiones tomadas tras un análisis personal y que nunca fueron sometidas al sistema establecido.

¿Por qué en la venta en grandes clientes la aportación de los sistemas de detección de oportunidades no llega al 10%? En primer lugar, porque mucha gente trata de aplicar los mismos mecanismos que se utilizan para ventas que no son complejas. Pero se dan otras situaciones en las que no hay una detección propiamente dicha de la oportunidad.

1º. La oportunidad sale en busca de "un" vendedor. Cuando esto sucede es porque el sistema de detección no ha funcionado. Y lo peor es que cuando el vendedor se entera, ya suele ser tarde para él. Alguien ha tenido la idea en el seno del cliente, probablemente con la ayuda de otro vendedor, la ha consensuado internamente con personas de su equipo o de su nivel o con su línea jerárquica, y el proceso de compra ya se ha iniciado. Es posible que nadie lo sepa aún formalmente, pero ya está en marcha. Todo ello sin que nuestro vendedor (el que tenía un flamante sistema para detectar las oportunidades) se haya enterado, aunque más tarde asegure que ha descubierto ¡él solito! la oportunidad.

Si tenemos en cuenta que en todo proceso de compra es necesario manejar varias alternativas, es fácil deducir que el papel que queda libre en el reparto para el vendedor es el de comparsa. Pero como un vendedor no suele querer enterarse de estas cosas, lo representa con una gran alegría. Esta circunstancia se da tan frecuentemente y es aceptada con tanta naturalidad, que muchas organizaciones suelen tener asignada a alguna persona la responsabilidad interna de bucear (eso sí, ¡sistemáticamente!) en los boletines oficiales para encontrar concursos y convocatorias a los que presentar su candidatura, enviando más tarde al vendedor. Concursan para ganar la medalla de plata o la de bronce, con lo que sienten que han competido, pero olvidan que en la venta sólo tiene premio el

diosestinta.blogspot.com

que obtiene la medalla de oro. Los demás han gastado el mismo tiempo, esfuerzo, recursos y dinero que el ganador, para recibir como premio una carta de agradecimiento por su concurso. Mientras tanto, las facturas las emite otro.

Una forma especialmente perversa, en la que las oportunidades salen a encontrar un vendedor, son las plataformas de compra que operan en la red. La perversión ha llegado a tal extremo que podemos encontrar, en los primeros niveles ejecutivos de muchas organizaciones, personas convencidas de que, al final, el concurso lo ha ganado quien presentó la oferta más barata. Quienes así se manifiestan, olvidan que, para realizar la oferta más barata, es imprescindible la colaboración de alguien que señale cuál es la cifra a la que se debe restar un dólar para presentar la oferta definitiva. Por lo tanto, aquí también la oportunidad tenía el nombre del ganador escrito en la medalla de oro.

2º. **La oportunidad sale en busca "del" vendedor.** Cuando la oportunidad sale a buscar al vendedor que tiene asignado ese gran cliente, estamos hablando de un pedido que debe pasar a recoger. Eso está muy bien si ha trabajado anteriormente para que así suceda, pero muchas veces sólo significa que se trata de una venta repetitiva de las que requieren la figura de un recoge-pedidos, no de un vendedor. Este libro no quiere dedicar demasiado tiempo al vendedor clase B y yo no quiero dedicar un minuto más a hablar de los falsos vendedores que ya describí en el Capítulo 2. Lo hice al principio para quitármelos de encima, pues hacen un gran daño a la venta, a los auténticos vendedores de clase C y, por extensión, a cualquier herramienta, ya que ellos jamás confesarán que necesitan ayuda alguna.

3º. **El vendedor detecta una oportunidad en el cliente, ¡que todavía no se ha enterado de ella!** Me estoy refiriendo a las falsas oportunidades que son tan necesarias para justificar el trabajo, pero que tanto daño hacen a las previsiones de resultados. El cliente no ha puesto en marcha ningún proceso de compra, ni formal ni informalmente. Quizá lo haga en el futuro, pero, al menos por ahora, no piensa hacer nada. Cuando el

diosestinta.blogspot.com

vendedor se hace estas falsas ilusiones porque es un principiante, no tiene mayor importancia. Se le escucha con una sonrisa y nadie toma demasiado en cuenta sus predicciones. Pero, cuando se trata de un vendedor curtido, sus falsas previsiones van a inducir a error. Esto se da con más frecuencia en vendedores de las grandes corporaciones que pueden corregir cualquier desviación de última hora en sus resultados, por su poder de influencia en el mercado o por su capacidad para maquillar sus resultados, ocultando sus miserias comerciales. En estos casos, la corporación hace como que le exige eficacia al vendedor y el vendedor hace como que la consigue.

4º. La oportunidad está en la caja de los escorpiones. Muchas personas no están dispuestas a meter la mano en una caja de ese tipo para agarrar una medalla de oro que alguien asegura haber visto en el fondo. En estos casos, podemos encontrar vendedores que no están dispuestos a sufrir, sea porque hay un alto riesgo de perder ante la competencia, sea porque la nueva necesidad va a descubrir malas ventas anteriores o sea porque quien va a quedar en evidencia es la propia figura del vendedor. La venta en grandes clientes produce, con frecuencia, vendedores acomodados que no están dispuestos a ponerse en riesgo de envenenarse con el aguijón que el cliente, la competencia o la propia Organización puedan clavarles cuando descubran ciertas oportunidades de negocio. En estos casos, ¡mejor que las detecten otros!

5º. La oportunidad es detectada por el nivel ejecutivo. Esta circunstancia se da también con mucha frecuencia, y especialmente, en organizaciones con un nivel ejecutivo fuertemente orientado a la venta. Muchas veces se hace de la necesidad virtud. En ocasiones, es la naturaleza de la oportunidad la que determina que sólo pueda ser descubierta en niveles superiores, otras veces es la propia cultura organizativa la que hace que esto sea así y en muchas situaciones es la forma de trabajar de la organización comercial la que impide al vendedor, por su bajo nivel de contacto, por su falta de preparación o por la dirección estratégica marcada, detectar oportunidades en ciertos niveles ejecutivos.

diosestinta.blogspot.com

el mejor sistema de detección

Si se tiene en cuenta que las oportunidades detectadas en las cinco formas anteriores, que no obedecen a ninguna sistemática de trabajo, representan el 90% del total de las que ofrecen los grandes clientes, se puede concluir que los sistemas de detección no funcionan. En los últimos años hemos construido modelos de inteligencia competitiva y he visto todo tipo de sistemas para detectar oportunidades. He conocido desde sistemas que, al final, sólo servían para encontrar pareja (brindando oportunidades, pero de otro tipo), pasando por los que sí detectan oportunidades de negocio (pero para la competencia), hasta los más rebuscados, como aquéllos en los que el vendedor debe "estar atento a los rayos que, cuando se desata una tormenta organizativa, iluminan la noche cerrada en la que el vendedor se encuentra sumido, cayendo sobre el cliente un relámpago que ilumina su escenario por un breve período de tiempo, lo que le permitirá vislumbrar..." dónde están las oportunidades (con un poco de suerte, si no está dormido, si hace mal tiempo, si hay tormenta y si logra ver el relámpago). Son diferentes sistemas que prueban, sin lugar a dudas, algo que ya sabíamos: que todo el mundo necesita ganarse la vida, incluso los consultores. Porque, respecto a su validez para detectar las oportunidades que existen en el gran cliente, es muy dudoso que hayan sido de utilidad para alguien, alguna vez y en alguna parte.

Y, sin embargo, es muy sencillo detectar oportunidades. Basta con estar en el gran cliente, hablando de ciertas cosas, con distintas personas, con diversos motivos, en diferentes momentos y ¡ya! : la oportunidad aparece sola. Naturalmente, si hemos tenido la suerte de hacerlo en el momento adecuado, lo que nos va a obligar a estar haciéndolo continuamente, para que cuando aparezca la oportunidad nos encuentre en casa del cliente.

Habrá sido también necesario realizar todo lo anterior de una determinada forma que no tiene por qué ser brillante, pero sí meticulosa; que no debe ser caótica, sino metódica;

diosestinta.blogspot.com

no sólo con habilidades tácticas, sino estratégicas; con procedimientos cuya eficacia haya sido probada, no con improvisación; para conseguir los objetivos establecidos, no para pasar el rato; trabajando en equipo con el cliente y con la propia organización, no yendo por libre; buscando a la competencia, sin eludir el encuentro; en disposición de mimetismo con el entorno, sin dogmatismos; trabajando proactivamente en el cliente, no sólo reaccionado a su toque de silbato; y viendo el negocio propio y el del cliente, no sólo unos productos y servicios a vender.

En definitiva, todo lo que la Guía hace posible. Unas cosas porque así están impuestas desde el Plan del Cliente, otras porque así lo aconsejará el Seguimiento de las Oportunidades y otras, finalmente, porque el vendedor va a descubrir que son muy útiles para él, cuando sepa interpretar el Mapa del Cliente. La herramienta debe demostrar su utilidad metodológica para el vendedor, mucho más importante que la utilidad de sus contenidos para otras personas que, sin duda, también van a beneficiarse de la herramienta.

equivocaciones típicas

Supongamos que la oportunidad ha sido detectada y que, tras su análisis, hay una decisión tomada de seguir adelante con el proceso de venta hasta su culminación. Los errores más frecuentes que, al mismo tiempo son los más importantes, se encuentran en los procedimientos, casi siempre. En los grandes clientes, el error táctico no tiene la misma gravedad que en la venta simple, donde puede ser definitivo, o en la repetitiva, donde es preocupante. El tipo de relación con el gran cliente le vacuna, habitualmente, contra los errores puntuales que cualquiera de nosotros puede cometer eventualmente. Todos preferimos no caer en ellos, pero, cuando no tienen graves consecuencias, uno se levanta y continúa avanzando. Los verdaderamente importantes son, además de los ya tratados en relación con la oportunidad, los que describo a continuación.

diosestinta.blogspot.com

Si cae en alguno de los casos siguientes, levántese, gire 180º y continúe avanzando.

1º. **La mancha de café en el asiento.** Hay múltiples aspectos de la aportación que, por su naturaleza, son invisibles para el cliente. Cuando subimos a un avión, la compañía aérea no muestra los reactores de la nave para que podamos comprobar su perfecto estado de conservación. Nos lleva a bordo, nos ayuda a localizar la plaza y nos ofrece un vaso de agua. Cuando yo veo una mancha de café en el asiento, ¿quién me va a hacer creer que el motor del avión está mejor cuidado? Si no son capaces de hacer algo tan sencillo como limpiar la cabina, ¿qué sucederá con el mantenimiento de los motores? En muchos campos no tenemos otra forma de juzgar que a través de lo que vemos con los ojos de la cara y con los del alma. Un documento con erratas, una falta de puntualidad o una mancha de café en la corbata no pertenecen a la familia de los errores que antes señalaba como irrelevantes. Si el vendedor no tiene suficiente sensibilidad para ver el problema, ¿cómo alguien en el cliente puede esperar que entienda sus necesidades? Si no es capaz de llegar a la hora fijada, ¿qué nivel de servicio se puede esperar de él? Son reflexiones que el cliente puede hacer y, con toda seguridad hará, de forma consciente o inconscientemente.

2º. **La precipitación.** Cuando la oportunidad ha sido detectada y el vendedor ha decidido que merece la pena seguir tras ella, la impaciencia es fuente de importantes errores en distintos momentos, además de una señal de debilidad. El primero y que, como tal, se proyectará a lo largo del proceso, es no realizar una buena aproximación a las necesidades explícitas que deben ser satisfechas. Muchas veces, para detectar una oportunidad basta con tener un conocimiento superficial del problema o de las carencias o de las insatisfacciones que el cliente tiene con la situación actual. Pero, para avanzar en el proceso, hay que distinguir el problema del deseo de solución. Las decisiones no se toman porque alguien tenga un problema, sino porque desee solucionarlo. Sólo cuando el vendedor posee un conocimiento

diosestinta.blogspot.com

claro e inequívoco del valor que el cliente está demandando, debe avanzar en el proyecto y en el proceso.

3º. Salir en la foto equivocada. Toda decisión de compra de un cliente supone, de una forma o de otra, un cambio. Y cuando hay un cambio, unos ganan y otros pierden; unos están a favor y otros en contra; unos quieren que el proceso de compra vaya en una dirección y otros prefieren que lo haga en otra o, incluso, que no avance. Saber quién es quién, cómo trabajan las diferentes influencias de compra (para no tener que comprar influencias, ¿recuerda?), quiénes son las personas que tienen la autoridad, las que tienen influencia o las que no tienen nada, es decisivo. Sin un buen Mapa del Cliente es muy difícil no cometer este tipo de errores.

4º. Ignorar a la competencia. En ocasiones, porque se puede llegar a creer que no existe. No puede usted imaginar la enorme cantidad de vendedores que, ante la competencia, se comportan como el avestruz. Incluso en las escasísimas veces en que, de verdad, no hay competidor externo, siempre estará presente una forma de competencia que muchas veces se olvida: la consistente en que, al final, el cliente no haga nada. Si llamamos competencia a cualquier forma de enemigo que nos impida vender, esta última siempre estará presente. No es un competidor externo, aunque muchas veces sea la estrategia de la competencia la que influye en el cliente para que, al final, no haga nada con nadie. Otras veces, la competencia es tan numerosa y tan difícil de controlar que el vendedor se coloca unas orejeras para no ver lo que sucede a su alrededor. Le habría bastado con llegar a la meta un puesto por delante del segundo, pero es una lástima que no haya caído en la cuenta de que habría sido suficiente con vigilar a un sólo competidor. Si no lo ha hecho es porque no ha mirado alrededor para ver quién llevaba una ligera ventaja.

5º. Vender la piel del oso antes de cazarlo. Es lo mismo que dar una previsión cuando no está fundada razonablemente. Mientras que los anteriores errores tienen como único perjudicado al vendedor y sus resultados, este tiene otros importantes damnificados: todos aquellos que para realizar su trabajo necesi-

diosestinta.blogspot.com

tan disponer de unas previsiones fiables. Mientras no se disponga de un sistema de trabajo que establezca bajo qué condiciones deben darse las previsiones de resultados, este problema seguirá existiendo. Es muy difícil que diferentes vendedores sigan los mismos criterios de valoración cuando no están fijados y, por lo tanto, quedan sujetos a la distinta percepción que de la realidad tiene cada vendedor. Esta subjetividad hay que multiplicarla por la subjetividad propia de quien va a interpretar esas previsiones. De tal manera que será imposible saber si, para calcular las previsiones reales, deberá dividir por dos u obtener la raíz cuadrada de las que le han asegurado. El Plan del Cliente contiene todos los elementos para que las previsiones sean fiables.

6º. Creer en pretextos. He dejado para el último lugar el error más grave y que encierra los mayores costes: la creencia de que las decisiones de compra se toman, al final, por razones técnicas o de precio. Recuerde, querido amigo lector, que siempre existirá la manera de hacer las cosas un poco peor y un poco más barato. Creer en los pretextos es un error muy extendido, porque viene inducido por todas las veces (y, desgraciadamente, habrán sido muchas) que un cliente le ha comunicado al vendedor la mala noticia de que la decisión ha sido desfavorable para él. ¿Quién le dirá que lo ha hecho muy mal? ¿Quién le llamará mal vendedor? ¿Quién le señalará que iba lleno de manchas? ¿Quién le explicará que frecuentaba malas compañías? La gente es compasiva, sobre todo cuando no gana nada diciendo la verdad. ¿Para qué decirle algo que puede molestar? Sería estúpido hacerlo, cuando siempre se tiene a mano un pretexto infalible e irrefutable: había una oferta con un mejor precio o con una mejor solución. Habrá sido falso en muchas ocasiones, pero un vendedor lo oye tantas veces que es fácil que acabe creyendo que es cierto. Este error (el de creérselo) tiene consecuencias que van más allá de las derivadas de estar engañado, con lo que eso supone de incapacidad para corregir los auténticos errores. Me refiero a las que pueden inducirse, a través del vendedor engañado y de otros muchos como él, en la propia Organización. Cuando uno no puede nada por sí mismo, tien-

diosestinta.blogspot.com

de a juntarse con otros para decidir que tampoco pueden nada juntos. Así que, habrá que bajar los precios, será necesario hacer nuevos descuentos o deberemos invertir en mejorar nuestra oferta. Sin caer en la cuenta de que todo eso será inútil, pues las auténticas razones por las que no se vende permanecen ocultas. La solución definitiva pasará por cambiar al vendedor, si no podemos lograr que cambie su forma de vender.

en resumen

El Seguimiento de Oportunidades ocupa una buena parte de la Guía, de mayor o menor tamaño, según el número de ellas que estén vivas o latentes. Las oportunidades se inscriben en el Mapa del Cliente, por lo que nacen y se desarrollan en él. Sin embargo, se reportan junto a las previsiones, en el eje central que llamamos Plan del Cliente. (Ver la Figura 5).

El único sistema válido para que el vendedor detecte oportunidades de negocio en el gran cliente es el que va inherente al desarrollo de su Guía. Las restantes formas que permiten detectar oportunidades, en la práctica real de venta no son sistémicas. Esta realidad obliga a la Organización a dotar al vendedor con una herramienta que le sea de utilidad para descubrir nuevas oportunidades.

Entre los errores más frecuentes que se cometen en el seguimiento de las oportunidades hay uno que puede tener una especial trascendencia: creer los pretextos del cliente cuando justifica al vendedor su decisión de no comprarle. Si, además, los errores inducen a la Organización a tomar decisiones erróneas, no sólo estamos ante un problema de eficacia comercial, sino ante otro inducido, y mucho más grave, de eficacia empresarial.

diosestinta.blogspot.com

Capítulo 11

Mapa del Cliente

"eso que llaman verdad no es más que eliminación de errores"
(Georges Clemenceau)

Históricamente se ha confundido la ficha del cliente con la Guía del Cliente, en muchas situaciones. Antes de profundizar en el conocimiento del Mapa del Cliente (tercer instrumento de la Guía) es conveniente explicar sus fundamentos. Cuando haya finalizado la lectura de este Capítulo, espero que sea innecesario hacer más aclaraciones. En primer lugar, repasemos sus contenidos. Probablemente le sorprenda que abogue porque la información sobre el pasado del cliente sea relegada, en tanto en cuanto no aporte nada que sirva claramente para detectar nuevas oportunidades. De la misma forma, todos los datos cuantitativos de la relación que no guarden una relación directa con el proceso de venta deben ser minimizados. Cuando haya logrado transmitirle que el Mapa del Cliente, como cualquier mapa de carreteras, no vale para nada mientras el vendedor no sepa hacia dónde se dirige (para eso hemos visto ya el Plan del Cliente) y en qué punto del camino se encuentra (para lo que es necesario realizar el Seguimiento de Oportunidades) estaremos en condiciones de explicar las claves del mapa. Para ello voy a mostrarle algunos ejemplos de "alarmas", tras justificar la importancia del concepto.

diosestinta.blogspot.com

Si hemos llegado juntos a este punto, estimado lector, ya es el momento de estudiar el funcionamiento de la brújula que nos va a indicar en cada momento lo que debemos hacer. Cuando sepamos utilizar el Mapa del Cliente y la brújula que lo acompaña, sólo quedará recordar que existen diversas fuentes de información para la Guía, independientes del manantial propio de la información que genera la actividad comercial. Para que esas fuentes externas puedan y quieran alimentar la eficacia comercial, hay que hacer dos cosas: analizar cómo hay que relacionarse con ellas para que sirvan al objetivo de la eficacia comercial y, en sentido inverso, analizar cómo la Guía les va a aportar el valor necesario y suficiente como para que quieran contribuir a la eficacia comercial.

no es otra ficha del cliente

En algunas ocasiones, es tal la penuria de medios con que están dotadas algunas estructuras comerciales que venden en los grandes clientes, que sus dirigentes sueñan con tener una ficha del cliente. Si es muy gorda mejor, pero si es delgada también se conforman: ¡menos es nada! Una necesidad tan primaria, pero tan real como esta, siempre me ha creado dificultades para explicar el Plan de Cuenta (o Guía del Cliente, como yo prefiero llamarlo). Se podría pensar que la ficha del cliente es un paso intermedio en el camino de conseguir implantar la herramienta definitiva. Creo que hacer esto sería un grave error. Dificultaría la implantación posterior del imprescindible e inevitable Plan de Cuenta que, más tarde o más temprano, deberá ser acometido.

Anteriormente he acudido a un proverbio para que me ayude a combatir la ficha del cliente: "es más fácil escribir que borrar", dijo alguien. Así que aprovechemos las múltiples ventajas de no tener una ficha del cliente para no cometer ninguno de los errores que van inherentes a su existencia. Es decir, no hagamos una ficha del cliente que puede ser válida

diosestinta.blogspot.com

para la venta simple o para la venta repetitiva, porque carezcamos de un instrumento CRM operativo. Construyamos la herramienta que, tanto si se ha dado el paso CRM como si no, pues en ninguno de ambos supuestos se habrá resuelto el problema, necesita el vendedor para vender en sus grandes clientes.

Las fichas del cliente, tradicionalmente, han sido una exigencia que las áreas relacionadas con la actividad comercial necesitaban para hacer su trabajo. Al vendedor (clase A o B) hay que exigirle que reporte su actividad para que pueda ser dirigido y controlado (además de para cualquier tipo de análisis de marketing) y se le debe requerir para que cumplimente la ficha del cliente, sobre todo para facilitar el trabajo del siguiente vendedor que pueda sentarse próximamente en su silla. Para las actividades comerciales que se basan en manejar eventos, existen múltiples soluciones documentales e informáticas capaces de soportarlas. Otra cosa muy distinta sucede con las actividades regidas por procesos, y la de venta en grandes clientes lo es, desde cualquier ángulo que se quiera contemplar.

El Mapa del Cliente tiene algunas características que pueden inducir a confundirlo con una ficha. Está claro que lleva la mayor parte de la información que contiene una ficha de cliente. Pero, al perseguir un objetivo distinto del propio de una ficha, la información no es de la misma naturaleza, está ordenada de diferente forma, se debe cumplimentar de distinta manera y, sobre todo, persigue otras utilidades finales. En ningún caso es un instrumento válido para controlar la actividad. Es un instrumento para el vendedor y para su eficacia. De lo que no cabe duda es de que puede ser un magnífico elemento para desplegar sobre una mesa y que el jefe pueda realizar sobre él su labor de consejero y entrenador, como cabría esperar de su condición directiva. Bajo este punto de vista, el vendedor que no tenga perfectamente cumplimentada la Guía no debiera esperar recibir ayuda relacionada con ese cliente. Es imposible dársela señalándole el camino a seguir, sencillamente, sin tener el mapa (del cliente).

diosestinta.blogspot.com

cambiemos las alas en vuelo

La creación del Mapa del Cliente no constituye ningún fin en sí mismo. Sólo tiene sentido si la información que contiene corresponde a oportunidades vivas y latentes que puedan existir en el cliente. Por lo tanto, nace a partir de la información disponible que haya sido obtenida en el seguimiento, es decir, mientras se sigue vendiendo. No se puede permitir que el vendedor pierda un solo minuto rellenando el mapa de nombres, caminos, símbolos y señales. Pero tampoco se puede permitir que uno sólo de los campos de información que contiene permanezca en blanco, cuando el vendedor ya conoce su contenido. El vendedor va dibujando el mapa, paulatinamente, según avanza con sus procesos de venta. La única información que no debe proceder del vendedor, quien la debe encontrar ya cargada en el mapa cuando empiece a trabajar con él, es la relativa a la base instalada del cliente (en términos tecnológicos) o a sus hábitos de compra (en términos de consumo) o a las necesidades que ya tiene satisfechas en cualquier área relacionada con los objetivos de negocio que en el Plan del Cliente se hayan fijado. Esta información debe ser capturada y vertida desde las áreas de negocio o de soporte que la tiene en su poder.

Como se verá en el Capítulo 14, la secuencia que denomino como "sicológica", para la puesta en marcha efectiva de la herramienta, coloca en último lugar la creación del Mapa del Cliente. El vendedor no puede perder un minuto en este trabajo burocrático. Pero al mismo tiempo, y esto es muy importante, la carga de la información realizada por terceras personas nunca debe invadir ni un mínimo espacio de los campos que pertenecen única y exclusivamente al vendedor. Todas las organizaciones tienen en su poder información de sus clientes, pero jamás deberán introducirla en el Mapa del Cliente, salvo por petición expresa del vendedor y porque él haya estimado que le va a ser útil. Hay que aprender a resistir la tentación de enseñar el camino al vendedor. Precisamente él está para andar ese camino y queremos que lo haga apoyándose en la herra-

diosestinta.blogspot.com

mienta, porque va a ser más eficaz. Pero no debemos permitir que se suba a ella esperando que le transporte hasta el resultado de venta. No sirve para eso.

Salvo en el Plan del Cliente, donde se impone la dirección estratégica, y en el Seguimiento de Oportunidades, que debe estar abierto al nivel directivo que corresponda, según la naturaleza de la oportunidad, el Mapa del Cliente es un instrumento para uso privado del vendedor. Sólo se debe exigir su exhibición cuando el vendedor reclame algún tipo de ayuda. Y, cuando esto suceda, hay que tener un escrupuloso cuidado en no utilizarlo como arma arrojadiza. Sería un atentado contra su fiabilidad.

Por lo tanto, el Mapa del Cliente nace en blanco por parte del vendedor. Para que sea de utilidad, debe reflejar una situación que sólo él conoce como nadie. Y que, si no la conoce, tendrá que averiguarla. La metodología de trabajo, que aprenderá en el proceso de implantación cuando sea entrenado en el uso de la herramienta, le va a enseñar a analizar y a reconocer todos los problemas que tiene para incrementar sus resultados en ese cliente. Cuando el vendedor sepa lo que tiene que hacer y esté preparado para reconocer las consecuencias de no hacerlo, él será quien se ocupe del resto, porque habrá asumido la utilidad que para él tiene este instrumento. Todo el proceso debe ser desarrollado sin que en ningún momento el vendedor deje de hacer lo que debe: vender. Es tan importante que así suceda, que la propia construcción del Mapa del Cliente le obliga a situarse ante el cliente, en su papel de vendedor, para cumplimentarlo correctamente. Por eso le llamamos mapa. Su máxima utilidad aparece mientras se hace el seguimiento de las oportunidades, es decir, mientras se vende.

las alarmas

Todas las desviaciones que se puedan identificar entre lo que el vendedor conoce y lo que debiera conocer; entre lo que obtiene y lo que debiera obtener; entre lo que hace y lo que debie-

diosestinta.blogspot.com

ra hacer; entre lo que sucede y lo que debiera suceder, son alarmantes. En definitiva, eliminar todas las diferencias entre lo que "es" y lo que "debiera ser", cualquiera que sea la naturaleza del ser, constituye la guía y motor de la actividad del vendedor, tanto en el plano del Mapa del Cliente como en el del Seguimiento de las Oportunidades. Siguiendo el mismo principio, las diferencias observables en el Plan del Cliente, entre lo que contiene y lo que debiera contener, son la guía metodológica para el directivo, responsable de la consecución de los resultados del vendedor.

Una alarma es algo que produce intranquilidad, nerviosismo, prevención, sobresalto, aprensión, espanto, inquietud, miedo, pavor, susto, terror o temor al vendedor. Vender consiste en ir apagando todas las alarmas que, a modo de luces rojas, se encienden durante cualquier proceso de venta o en cualquier relación con el cliente. Vamos a repasar algunas de las alarmas más frecuentes como ejercicio para comprender la funcionalidad del Mapa del Cliente.

En primer lugar, desechemos las desviaciones que no tienen entidad. ¿Debe sentirse muy inquieto el vendedor por no tener el teléfono y la dirección del cliente? Espero que no; en alguna parte lo encontrará, pero no en el mapa, que no está para esas nimiedades. ¿Debiera estar muy nervioso por no saber cuál fue exactamente el último día que se reunió con el cliente? Pues tampoco; que lo busque en su agenda o en sus notas de gastos. ¿Debiera estar espantado por no recordar el nombre de aquella secretaria? Quienes la conocen confían en que no sea así. Por lo tanto, debe quedar claro que si la carencia del dato no va a ser considerada como alarmante, el Mapa del Cliente no incluirá ese dato. Para una ficha que tiene como objetivo reunir toda la información susceptible de ser analizada con diversos objetivos de marketing o para controlar al vendedor, pudiera ser relevante el número de teléfono del cliente, la historia de las visitas o el nombre de la secretaria, pero para nuestro Mapa del Cliente, no. Por lo tanto, si la pregunta es: ¿cuál es la información que contiene el Mapa del Cliente?, la repuesta será: la que proporciona datos cuya carencia debiera inquietar al vendedor.

diosestinta.blogspot.com

Todas las diferencias entre lo que el vendedor conoce y lo que debiera conocer, porque es relevante para su trabajo, sí son alarmantes. Pero no sólo estas, sino las que no está seguro de conocer bien, debiendo estarlo. Y también son alarmantes todas las cosas que conoce, pero que no encajan con otras que también conoce; en este caso deberá cuestionarse ambos desconocimientos. Y, ¿si aplicamos el mismo principio al cliente? ¿No le pone nervioso al vendedor que tal persona del cliente no conozca lo que debiera conocer de su Organización o de sus productos y servicios? Como se puede ver, podemos encontrar sobrados motivos para encender una luz roja.

Pero las alarmas también tienen un orden lógico. Veamos un ejemplo. Desconocer la fecha en que el cliente va a realizar el pedido es alarmante. Pero, si el desconocimiento es de una fecha previa, como la de entrega de la oferta, lo más inquietante es esto último. Si el vendedor desconoce el precio final de su oferta debiera sentirse inquieto, pero si desconoce el presupuesto del cliente para la compra, ¡qué más da la cifra anterior!: lo verdaderamente inquietante está en esa segunda carencia. El Mapa del Cliente está estructurado de forma que una alarma lleva a otras y viceversa. La secuencia de los datos, su expresión e, incluso, su distribución, responden al deseo de resolver cualquiera de las muchas inquietudes que pueda sentir el vendedor en el proceso de venta y en el cliente.

entonces, ¿qué debo hacer?

Seguir el rumbo marcado en la estrategia establecida en el Plan del Cliente, mirando a la brújula representada por las alarmas que hay que eliminar, en un momento determinado y prioritariamente. Estas son las primeras y más importantes alarmas: las que provocan cualquier mínima inquietud o temor con relación al Plan del Cliente. La segunda batería de alarmas es la que se desprende del análisis de la situación del Seguimiento de Oportunidades. Y la tercera, surge del análisis del Mapa del Cliente. La propia utilización de la herramienta va encendien-

diosestinta.blogspot.com

do luces que generan la aparición de nuevas alarmas. Cuando se desactiva una puede ser que se activen otras nuevas inmediatamente. Cuando uno resuelve un problema lo hace para enfrentarse a otro nuevo que aún no sabe cómo resolver. Si esta es la clave del progreso en todos los ámbitos de actividad, también lo es en el proceso de venta en grandes clientes.

Si se tiene clara esta idea, los planes tácticos de acción son muy sencillos. La actual posición en el cliente se apoya en fortalezas de algún tipo. Serán de producto, de servicio, tecnológicas, de precio, financieras, de recursos, de estructura o de imagen. Por alguna razón, ese gran cliente ya lo es y, no lo olvidemos, queremos ser más eficaces vendiendo "en" él. Basta con que nos apoyemos en nuestras fortalezas para eliminar las alarmas. Aunque la mayoría de ellas se eliminan simplemente con, tras saber que existen y gracias a ello, acercarse a desactivarlas.

En el proceso de implantación de la herramienta será necesario que el entrenamiento del vendedor incluya habilidades estratégicas para planificar, según la posición en el cliente y la naturaleza de la oportunidad, una estrategia competitiva y ganadora para cada caso.

Todas las alarmas relacionadas de alguna forma con aspectos económico-financieros o con la rentabilidad, sólo pueden ser eliminadas accediendo a su nivel ejecutivo. Las relacionadas con cualquier información relevante y significativa sobre el negocio del cliente pueden ser resueltas en el nivel homólogo del cliente o en el seno de la propia Organización, es decir, en casa. Las que tienen que ver con la problemática del cliente en su entorno de mercado y en su realidad organizativa, deben tratarse con la función correspondiente del cliente. Las derivadas del desconocimiento de las estructuras formal e informal del cliente pueden ser resueltas en cualquier parte, pero será urgente hacerlo. Las vinculadas a los interlocutores y a sus actitudes deben ser tratadas siempre después de conocer muy bien la estructura informal. Todas las alarmas que tienen su origen en la propia base instalada, en la tecnología o en los productos y servicios de los que el cliente es usuario, deben ser eliminadas sin salir de la propia casa. Las alarmas que tienen conexión con

diosestinta.blogspot.com

la competencia deben desactivarse en el nivel usuario que pueda sentirse insatisfecho y, a veces, en el técnico del cliente (si es receptivo a hablar de la competencia), pero nunca en el nivel que decidió su compra. Las vinculadas a los procesos y procedimientos del cliente, en casa del cliente. Por el contrario, las que son consecuencia de otras áreas de la propia Organización deben quedar resueltas, también, en casa. Igual sucede con las procedentes de faltas de información o de relación con las áreas internas, que deben solucionarse también sin salir de casa. El mismo lugar (la propia casa) en donde se debe resolver cualquier alarma derivada del desconocimiento de la historia con el cliente.

De forma general, las alarmas relacionadas de alguna manera con el futuro se desactivan en el nivel ejecutivo del cliente. Si tienen que ver con el presente, puede bastar con acercarse a eliminarlas en el nivel técnico correspondiente. Si corresponden al pasado, en el nivel usuario del cliente o, mejor, en la propia casa del vendedor. No olvidemos que hay muchas alarmas que se resuelven, simplemente, gracias a que el vendedor conoce su existencia y busca la información que le faltaba.

modelos de relación

Cuando con la Guía del Cliente se pretenden funcionalidades para las que no ha sido diseñada, lo más probable es que nada funcione y que se desnaturalice la herramienta (¿recuerda el lector las botas en la nieve?). Dicho esto, también hay que señalar que el Mapa del Cliente, frecuentemente, puede ser el nexo de unión (como puerta de entrada) con diversas funciones organizativas que tienen capacidad para suministrar información relevante para la eficacia comercial. Pero esta información sólo llegará si el donante encuentra que sus gestos le proporcionan algún beneficio que satisface alguna necesidad explícita suya lo suficientemente importante como para motivarle a colaborar.

En la Guía del Cliente (como puerta de salida) las áreas de marketing pueden encontrar respuesta a sus modelos de análi-

diosestinta.blogspot.com

sis de la actividad comercial y de seguimiento y reporte de los objetivos estratégicos e individuales. A partir de sus contenidos, también debería ser posible definir cualquier modelo de valor del cliente para la Organización y, lo que sería más importante, del valor de la Organización para el cliente. Pueden obtener la información que alimenta sus modelos de procesos y múltiples indicadores organizativos, además de todos los elementos para medir resultados desde diversos ángulos. La herramienta reúne toda la información necesaria para establecer planes de marketing, campañas y promociones. Cualesquiera análisis deseables para gestionar mejor la información interna del cliente (relativa a su organización) y externa (mercado y competencia) del cliente, son posibles.

He tomado como ejemplo un usuario de la Guía como son las áreas de marketing, pero podía haberme referido a las diversas unidades de negocio de la Organización o a las distintas áreas funcionales que la integran.

La Guía se diseña exclusivamente para la eficacia comercial, debiendo ser las áreas comerciales las que asuman su utilidad, en primera instancia. Pero, al contener información cualitativamente importante para otras áreas, hay un segundo plano de aplicación que requiere de estas que asuman su contribución al plan para beneficiarse de él. Especialmente importante es, en este segundo plano, el compromiso de las áreas de recursos humanos para planificar todas las acciones de entrenamiento que la fase de implantación va a requerir y evaluar las acciones de formación que, en la fase de seguimiento, deberán ser planificadas. Y, en un tercer plano, está el resto de la Organización para la que es conveniente, al menos en sus niveles ejecutivos, conocer suficientemente el Plan de Cuenta (o Guía del Cliente)

en resumen

Definitivamente, la Guía del Cliente es una herramienta distinta de una ficha del cliente, por el contexto en el que opera, por los problemas que trata de resolver y por las consecuencias

diosestinta.blogspot.com

que se derivan de no ser cumplimentada. Todo está construido para que el Mapa del Cliente, sea de utilidad al vendedor; para que el Seguimiento de Oportunidades incremente sus resultados de venta y para que el Plan del Cliente sea el principal instrumento de la dirección para contribuir a la superioridad comercial.

Su proceso de implantación, por la propia naturaleza de sus contenidos, es simultáneo a la actividad cotidiana de venta. No es que vaya a paralizar la actividad de venta, sino al contrario: sin la actividad diaria de venta es imposible poner en marcha la herramienta.

El fundamento del Mapa del Cliente es servir al vendedor, resolviendo todas sus inquietudes, prevenciones e inseguridades en la venta. A todo ello lo denominamos como alarmas. Si la carencia de un dato no se considera alarmante, ese dato no formará parte, de ningún modo, del Mapa del Cliente ni estará en ningún lugar de la Guía.

La herramienta no es endogámica. Nacida para la eficacia comercial, y por eso mismo, debe posibilitar integrar información procedente de otras áreas y funciones. Esto sólo será posible si, al revés, a esas áreas y funciones se les permite beber de la Guía. Por eso es necesario definir perfectamente los modelos de relación que harán posible esa integración.

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

Capítulo 12

Secretos de la implantación

"si uno dice la verdad, tarde o temprano será descubierto"
(Oscar Wilde)

La experiencia acumulada en la implantación de planes de cuenta nos ha enseñado a valorar la importancia de compartir sus premisas básicas con el mayor número de personas participantes en un proyecto de estas características. Es necesario asegurarse de que las premisas van a ser asumidas por todas las personas involucradas y que, al menos, serán asimiladas por quienes van a participar en el proceso en cualquiera de sus fases. En unos casos, esa asunción es condición previa y, en otros, deberá producirse a lo largo del tiempo. Pero las premisas que se identifican como básicas deben ser conocidas por todos, si no compartidas.

En este tipo de procesos de implantación es frecuente encontrar diversos obstáculos. Pero, como siempre tropezamos con las mismas piedras, ya sabemos dónde se encuentran en el camino. Sobre todo cuando se trata de una Organización compleja, que está integrada por personas, unidades de negocio y funciones con variadas procedencias y diversos intereses, es natural que coexisten diferentes visiones de lo que es o de lo que debiera ser una Guía del Cliente o Plan de Cuenta. Por su

diosestinta.blogspot.com

impacto organizativo, en las personas y en los resultados de negocio, merece la pena hacer los máximos esfuerzos para que la herramienta sea nítidamente visible para todos los integrantes del nivel ejecutivo. Y que sea vista con el mismo enfoque, aunque la óptica de cada uno sea diferente y observen la eficacia comercial desde distintas atalayas funcionales o jerárquicas.

premisas básicas

El foco de la Guía está en la superioridad comercial y en la inmunidad competitiva. Esto significa que no se trata sólo de tener un instrumento para planificar actuaciones en el contexto del cliente, sino para tomar decisiones de todo tipo, relacionadas con los objetivos de la Organización y con sus previsiones de negocio.

Estas previsiones de resultados, para que sean fiables, hacen aconsejable establecer una estrategia de negocio compartida con el cliente, que no debiera planificarse sin un análisis previo de su potencial de negocio. En las grandes operaciones, para que la firma de contratos sirva al objetivo de la propia inmunidad competitiva, hay que asegurarse previamente de que existe el conveniente alineamiento filosófico con el cliente. Esto es necesario ya que las acciones a emprender con él pueden ser muy diferentes a las de las operaciones normales, según sea la vulnerabilidad que se tenga en diferentes aspectos, como precios, diferenciación, tecnología o presencia.

Las primeras etapas de la relación no deben afectar a la Organización, ya que suelen ser las relaciones informales las que soportan los requerimientos previos a la relación contractual. Cuando el objetivo se alcanza y las relaciones deben estar soportadas de forma estructurada, todo es más sencillo si existe una buena Guía del Cliente. Para ello, la herramienta tiene que contener todos los elementos que permitan no sólo analizar las oportunidades de negocio con el cliente, sino competir con ventaja para ganar, finalmente. Como nada de esto será posible sin la estrategia adecuada, todos los elementos necesa-

diosestinta.blogspot.com

rios para desplegar con éxito cualquier estrategia ante el cliente están afectados por la Guía.

Su proceso de implantación debe apoyarse en unas sólidas premisas básicas que deben ser compartidas por el máximo número de personas de la Organización. Es obvio que, en el ámbito de la estructura comercial, todos sus componentes deben asimilarla y, muy especialmente, en sus niveles ejecutivos hacer suya la herramienta.

1ª. Premisa: Herramienta de soporte. La Guía no constituye ningún fin en sí misma: es una herramienta al servicio de la superioridad comercial. Siendo este su fin último, debe incluir todos los elementos que hagan posible fijar una estrategia competitiva y ganadora en cada proyecto y para cada cliente. Si se acepta esta premisa, ningún análisis relacionado con el cliente debiera ser efectuado fuera del marco proporcionado por la información contenida en la herramienta. Como sucede con otras muchas herramientas, su utilidad irá mejorando con su uso. La destreza necesaria para obtener el aprovechamiento máximo de sus potencialidades será adquirida por la exigencia continua de su utilización, con cualquier motivo que pueda ser pretextado.

2ª. Premisa: Visión global. La Guía tiene la mira puesta en el cliente, en su negocio y en los resultados que la Organización desea obtener con él. Siendo este el foco único, todos los acercamientos al cliente que sea necesario realizar, desde las diferentes unidades de negocio y para los diversos objetivos perseguidos por la Organización, deben converger a través de la herramienta. Existiendo una profusa información sobre el cliente, residente en muy diferentes ámbitos, la Guía debe filtrar, integrar y sistematizar toda esa información, dándole visibilidad global. Por esa razón es tan importante, en el proceso de implantación, desarrollar los modelos de relación con la Guía de todas las áreas de negocio que puedan interactuar con el cliente de forma eventual. Estas relaciones son especialmente importantes cuando siguen procedimientos ya establecidos. En estos casos, habrá que determinar la conexión de la Guía con los procedimientos.

diosestinta.blogspot.com

3ª. Premisa: Conocimiento integrado. La Guía debe incorporar distintas facilidades para coordinar las acciones comerciales, dirigir la actividad en el cliente y aprovechar las nuevas oportunidades. Tiene que ser posible realizar todo lo anterior, independientemente de la agudeza que posean las personas que observan la cuenta y de la óptica particular que utilicen para ello. Muchas veces sucede que los acontecimientos en un cliente están limitados y condicionados por el conocimiento y la perspectiva que del cliente tiene cada una de las personas involucradas en su gestión. La herramienta debe permitir la integración de la información para optimizar cualquier toma de decisiones, a diferentes niveles de responsabilidad jerárquica y funcional. Hay que recordar aquí el principio en el que se basa la información contenida en el Mapa del Cliente: sólo se considera importante aquella información cuya carencia o desconocimiento sean inquietantes para el vendedor o que alguien pueda hacer que le inquieten como debieran. Y, confiando en la transitividad de las preocupaciones, todo aquello que sea inquietante para la estructura funcional y jerárquica relacionada.

4ª. Premisa: Lenguaje único. La Guía facilita la unidad de acción. Esta unidad procede de la unidad de pensamiento. De ahí la importancia de una base sólida conceptual que sirva como modelo de referencia con el que alinear filosóficamente a toda la Organización. Finalmente, conviene recordar, otra vez, que la unidad de pensamiento se logra a través de la unidad de lenguaje. Esto aconseja que las metodologías propias de las diferentes fases del proyecto de implantación utilicen el mismo lenguaje, por lo que es muy recomendable que la globalidad del proyecto esté concebida en la misma clave. Sucede con frecuencia que, en el afán de realizar aportaciones que enriquezcan la herramienta, se emprendan acciones contraproducentes desde ciertas áreas. Es típico el error de las áreas de recursos humanos de contratar cursos para perfeccionar las habilidades de negociación del vendedor o para mejorar el uso de su tiempo y de su zona, cuando ni se debe negociar ni se lleva un territorio. También se puede asistir a la petición desde

diosestinta.blogspot.com

las áreas de marketing de suministro de información con ayuda de nuevas fichas del cliente, por entender que la información contenida en la Guía no es suficiente para sus intereses.

5ª. Premisa: Previsiones fiables. La Guía debe incorporar todos los elementos necesarios para construir el procedimiento de reporte de las previsiones de los vendedores. La calidad que la herramienta posibilita para tener buenas previsiones, puede verse mermada si los procedimientos de reporte y su tratamiento posterior en el correspondiente cuadro de mando, no están bien construidos. La herramienta y los procedimientos asociados a su uso, deben servir para aumentar la credibilidad de las previsiones, disminuir las incertidumbres y, en consecuencia, mejorar su fiabilidad. Si se acepta esta premisa, ninguna previsión de resultados de negocio que no venga soportada por la correspondiente Guía, perfectamente cumplimentada, debiera ser considerada. Habría sido más un ejercicio de adivinación que una predicción con sólidos fundamentos. Esta utilidad de la herramienta para dar previsiones fiables es uno de los aspectos clave para la implantación efectiva de la herramienta, por la capacidad de liderazgo que se supone tienen las personas del primer nivel ejecutivo, usuarias finales de las previsiones.

6ª. Premisa: Independencia de las capacidades. La Guía, su metodología y los procedimientos inherentes, no pueden depender ni estar condicionados por las capacidades de las personas usuarias sobre las que descansa la herramienta en primera instancia. Tampoco se puede permitir su desnaturalización ni que sufra mutaciones ni mutilaciones para ajustarla a intereses que provienen de ineficacias funcionales u organizativas. Precisamente, como se trata de un instrumento que producirá mejoras en la eficacia, debe ser apoyado con perseverancia para que acabe cumpliendo su función en el menor plazo de tiempo. Durante su implantación habrá que incorporar aquellos mecanismos que, correctamente secuenciados y programados, van a permitir vencer resistencias, superar obstáculos, facilitar su rápido aprendizaje y asegurar su utilización efectiva desde los primeros momentos del proceso.

diosestinta.blogspot.com

7ª. Premisa: Integración en sistemas. La Guía debe ser diseñada teniendo en cuenta que, antes o después, tendrá que ser integrada en los sistemas corporativos. El desarrollo de la aplicación informática que la va a soportar y la definición de sus funcionalidades deben estar incluidos en cualquier proyecto de implantación de la herramienta. Es muy importante recordar que los sistemas están al servicio de la eficacia, no al revés. El desconocimiento de la problemática de la actividad comercial que, como es natural, reside en las áreas de sistemas, provoca la tentación de someter las funcionalidades de la herramienta a las capacidades del sistema. Toda adaptación que no altere la esencia de la herramienta es posible, pero eso requiere la vigilancia permanente del especialista que la ha diseñado durante todo el proceso de integración.

8ª. Premisa: Adecuación al modelo. La Guía, por su carácter instrumental al servicio de la superioridad comercial, debe ser también utilizada como instrumento clave para contribuir a potenciar la eficacia de los procedimientos que afectan a la actividad comercial. Puesto que en ella se incluyen todos los elementos que intervienen en la mejora de la eficacia, debe aprovecharse su implantación y desarrollo posterior para modificar los comportamientos que se desee (de forma rápida), para cambiar (a corto y medio plazo) las actitudes que afectan negativamente a la eficacia y para adecuar los procesos y procedimientos de venta existentes.

9ª. Premisa: Interfaz con otras áreas. La Guía integra todos los mecanismos que deben activarse para una gestión eficaz de todas las variables que influyen en la eficacia comercial. Hay que evitar la inclinación de las otras áreas a construir mecanismos paralelos que sirvan mejor a sus necesidades. Si la herramienta es válida para incrementar la eficacia comercial, se debe utilizar también para que las restantes áreas de la Organización la aprovechen en su propio beneficio. La proliferación de instrumentos para conseguir un mismo objetivo atenta contra el carácter estratégico de la Guía.

diosestinta.blogspot.com

los errores más frecuentes

Si tomamos en cuenta todo lo anterior, la lista de obstáculos que podemos encontrar para la implantación de la herramienta en la operativa diaria es ilimitada. Sin embargo, no se trata ahora de derribar las barreras organizativas que los levantan, cosa que intentaré en el Capítulo 16, sino de soslayar aquéllas que nosotros podemos crear cometiendo unos errores que pueden y deben ser evitados. No diré que fácilmente, pero con un buen plan de trabajo se minimizará el riesgo de tropezar con ellos. Desde luego, las probabilidades de fracaso serán tanto más elevadas en cuanto cometamos con más frecuencia alguno de los errores siguientes.

Falta de consenso. Si las áreas más directamente involucradas respecto de la implantación de la Guía no apoyan activamente el proceso, las probabilidades de fracaso serán elevadas. Esto suele suceder cuando los interesados no están de acuerdo con el modelo conceptual, con las premisas básicas anteriores, con los objetivos o, simplemente, con alguna de las acciones programadas. Al final, esta falta de consenso se traducirá en retrasos e ineficiencias en su implantación. El compromiso ejecutivo, tradicional en un proceso de estas características, adquiere aquí otras dimensiones de tiempo, de extensión organizativa y de importancia ejecutiva.

Objetivos. Si están mal definidos, sea por imprecisos, por abstractos, por utópicos, por irrelevantes, por intemporales o por la falta del consenso anterior, no será reconocida la contribución de la Guía a los resultados. Los objetivos tienen que estar alineados con el plan estratégico de la Organización.

Prisa. Si alguien espera resultados inmediatos, será el suyo, un deseo fatuo. La Guía proporciona ciertos beneficios de manera inmediata: todos los que se derivan del mejor conocimiento del gran cliente. Sin embargo, conseguir la mayoría de los objetivos llevará tiempo. Van a transcurrir semanas hasta que este conocimiento se traduzca en una mejor operativa comercial y en una mayor fiabilidad de las previsiones. Pasarán meses,

diosestinta.blogspot.com

probablemente, antes de que se note un incremento de productividad en la obtención de los resultados. Antes de un año será difícil percibir progresos en el desarrollo de las capacidades de las personas. Para que el impacto organizativo sea observable, en términos de mejora de la eficacia comercial, tiene que transcurrir más de un año. Podemos situar en algún punto comprendido entre los 18 y los 24 meses la mayor cota de eficacia alcanzable a través del proceso de implantación. A partir de ahí, serán otras acciones organizativas distintas las que deberán mantener el progreso hacia la superioridad comercial. Una forma sutil de atentar contra la herramienta es la de proclamar su ineficacia antes de dar tiempo a que se haga patente la eficacia.

Falsas expectativas. Si ciertos procedimientos ya eran deficientes antes de la implantación de la Guía, van a seguir siéndolo después. La herramienta no nace para reparar otros procedimientos y sistemas. Como nace para el incremento de la eficacia comercial, lo más probable es que ponga en evidencia otras carencias y que provoque mayores resistencias en las personas y funciones responsables de las ineficacias que delata.

Visión tecnológica. Si se condiciona la herramienta a la tecnología, nunca funcionará satisfactoriamente. Las personas que ven en las soluciones tecnológicas la panacea universal, cometen un error. Los nuevos alquimistas, que la revolución tecnológica ha creado, están mediatizados por el entorno de laboratorio en el que viven. Para muchos, parece que la implantación de un determinado *software* es el único cambio que puede y debe producirse, pero no es así. Si resulta, además, que los fabricantes sólo están interesados en vender su producto convenientemente enlatado, prometiendo ligeras adaptaciones cosméticas cuya incompatibilidad van a poder demostrar finalmente, el desarrollo se centrará en la tecnología y no en la finalidad perseguida. Si algo de esto ocurre, e irremediablemente ocurrirá si no se mantiene a raya la influencia tecnológica, la eficacia de la Guía estará gravemente amenazada.

Cambio comercial. Si el proceso de implantación no cuenta con el apoyo incondicional del nivel ejecutivo, por ser considera-

diosestinta.blogspot.com

do como un cambio exclusivamente comercial, recibirá un tratamiento limitado al ámbito comercial cuando, realmente se trata de un cambio organizacional. Si esto sucede y la organización lo percibe, la herramienta será minusvalorada por mucha gente. Especialmente, por aquellas personas de la estructura comercial que van a sentirse amenazadas por una nueva forma de hacer para la que aún no saben si están capacitadas o si les permitirá mantener su actual status. Anteriormente ya se ha insistido en que la eficacia comercial, al ser un asunto del máximo impacto organizativo, no hace aconsejable la inhibición del máximo nivel ejecutivo de la Organización en su proceso de implantación.

Es conveniente situar los errores anteriores en el contexto organizativo. Desde esta perspectiva, la Guía está amenazado por el "fuego amigo" de múltiples iniciativas que se disparan desde otras posiciones de la Organización, en el ejercicio de sus responsabilidades funcionales. Analicemos de dónde proceden los involuntarios ataques y cuáles son los que tienen la munición más peligrosa.

Dirección de Marketing. En la mayoría de las organizaciones, el mercado está segmentado siguiendo criterios tradicionales de tipo cuantitativo. Los clientes están en un segmento u otro dependiendo del valor que tienen para la propia Organización. Son agrupados en función del volumen de facturación o según los productos y servicios que utilizan o según ciertos datos cuantitativos, casi nunca cualitativos. Al final, el mercado se divide en agrupaciones de potenciales clientes con mayor o menor interés, que requieren un tratamiento u otro y reos de comprar unos productos/servicios u otros. Es una visión egocéntrica de la realidad. Como yo vendo un producto/servicio que los demás necesitan, miro al mercado con mis lentes y puedo llegar a creer que gira a mi alrededor. Igual que les sucedía a muchos que veían salir el sol por las mañanas por un punto del horizonte y ocultarse por otro al anochecer. Hasta que Galileo se opuso, el sol giraba alrededor de la tierra.

Pero hoy abunda la gente dispuesta a decir que es el proveedor quien debe girar alrededor de las oportunidades. Lo

diosestinta.blogspot.com

que no abunda es gente dispuesta a morir en la hoguera por tomar alguna iniciativa al respecto. Especialmente, si estamos hablando de los grandes clientes. Esto debiera traducirse en una segmentación basada en criterios cualitativos muy diferentes de los usuales. Averigüemos qué demanda el mercado, especialmente en términos de valor agregado, y dispongámonos a satisfacerle con una oferta diferenciada en esos mismos términos.

No se trata de tener un catálogo de los propios productos y servicios, en función del cual segmentar. Se trata de conocer las necesidades de los grandes clientes o, mejor aún, del valor agregado que están demandando, o van a hacerlo pronto, y tratar de satisfacerles de una forma diferenciada

Esta realidad va por delante de la capacidad de la mayoría de las áreas de marketing, tan influenciadas por los grandes nombres del consumo, un mundo en el que la mayor contribución a la eficacia procede de ellas, precisamente. Cuando la eficacia comercial no se basa en los principios del gran consumo, sino que depende de personas capaces de vender en los grandes clientes, la contribución tradicional de las áreas de marketing es más cuestionada cada día. La realidad del gran cliente es casi invisible para las áreas de marketing, lo que las obliga a ver a los grandes clientes a través de los ojos de quienes venden en ellos. Esto se traduce, finalmente, en su creciente dependencia de la organización comercial. Y ahí es donde empiezan los problemas. Desde marketing se pretende que la organización comercial venda los productos y servicios que alguien ha determinado que el cliente debe comprar (para satisfacer las necesidades de la propia Organización), y desde la estructura comercial se exige que la Dirección de Marketing le aporte el valor agregado que el cliente está demandando al vendedor para satisfacer sus necesidades (las del cliente).

Cuando desde cualquier área de marketing se demande información que no encuentre la respuesta en la Guía, además de estar erróneamente formulada, por fuerza llevará a cometer otro tipo de errores que contribuirán negativamente a la eficacia comercial.

diosestinta.blogspot.com

Dirección de Recursos Humanos. Tratándose de una función que alberga actividades tan relacionadas con el proceso de implantación de la Guía, su potencial influencia es enorme. Tiene la responsabilidad de planificar las acciones de entrenamiento y de formación para la utilización de la herramienta. Y, cuando se trata de la venta en grandes clientes con vendedores de clase C, no es fácil encontrar en el mercado de la formación la respuesta necesaria. Si ni siquiera cuando se conoce muy bien el trabajo de este tipo de vendedores es sencillo determinar sus necesidades de desarrollo, no digamos el grado de dificultad para hacer lo mismo cuando no se conoce o se confunde con otras actividades que también llevan la denominación comercial. Una persona que sólo haya visto nuestro juego por la televisión, se asombrará al encontrarse en el ascensor al joven de casi 7 pies de altura, que debe encogerse para entrar. Con la venta en los grandes clientes sucede lo mismo. Es muy difícil llegar a comprender su complejidad sin haberla vivido de cerca. Exactamente igual que uno entiende lo complicado que debe ser encestar cuando baja a la cancha para ver el aro de cerca y, al mirarlo desde abajo, descubre algo que nunca pudo imaginar: que estuviese tan alto.

Las ventas que se realizan en uno o varios eventos son más fáciles de observar, analizar e interpretar. Por eso, entre otras cosas, las denominamos como simples o como repetitivas en el Capítulo 2. Por el contrario, las ventas complejas en los grandes clientes, al ser consecuencia de un proceso, son mucho más difíciles de seguir e interpretar por personas ajenas a este tipo de venta. No hablemos de la dificultad de su comprensión para personas ajenas a la actividad comercial. Por lo tanto, la capacidad de cometer errores en esta área con respecto al proceso de implantación de la Guía es, prácticamente, ilimitada. En este caso, no existen intereses contrapuestos con la actividad comercial, como puede suceder en otras áreas. Personalmente, he conocido siempre la mejor voluntad en las personas de recursos humanos para contribuir a la eficacia comercial en la venta en los grandes clientes. Es la dificultad del trabajo en sí mismo la fuente de los errores.

diosestinta.blogspot.com

Dirección de Sistemas. Tras bastantes años de anarquía y caos en el desarrollo e implantación de soluciones informáticas descentralizadas, que satisfacían necesidades departamentales de todo tipo y envergadura, en los últimos tiempos, las Direcciones de Sistemas se han visto obligadas a poner en orden y hacer eficientes los sistemas corporativos. Es natural, y hay que comprenderlo, su poca inclinación, en este preciso momento, a incorporar aplicaciones informáticas hechas a medida, como las que deben soportar una buena Guía. Máxime cuando en el mercado parecen existir soluciones estándar que, aparentemente, no plantean ninguna dificultad para cualquier integrador de sistemas. Los errores procedentes de estas áreas no se sitúan en el plano de los sistemas de información, sino cuando pretenden adaptar las herramientas por cuenta propia. Cuando esto sucede, es inevitable que prevalezcan las especificaciones puramente tecnológicas a cualquier otra característica de la herramienta. Dicho de otra forma, cuando en la Guia del Cliente las áreas de sistemas toman el mando, puede acabar sucediendo que cuatro reyes godos se conviertan en los tres reyes magos: Isabel y Fernando.

Dirección Comercial. En esta área se localizan los errores más frecuentes, algunos de los cuales ya han sido desvelados en las páginas anteriores. Si acaso, cabría añadir los que se cometen durante la tutela del proceso de implantación de la herramienta, nacidos de una paradoja que voy a tratar de enunciar, que no resolver, por la intrínseca imposibilidad de hacerlo. La decisión de implantar una herramienta como la Guía del Cliente debe ser una decisión ejecutiva de carácter estratégico, cuya génesis se encuentra en la necesidad de incrementar la eficacia comercial. Esta necesidad lleva implícita una carencia de la organización comercial, endémica o sobrevenida, que su Dirección no ha podido o no ha querido resolver. Hasta aquí la descripción de un hecho cierto. Pero también es otro hecho cierto que la herramienta no va a funcionar si el liderazgo en su implantación no es asumido por la propia Dirección Comercial. En esta difícil situación se puede cometer cualquier tipo de error. Que la Dirección Comercial se inhiba

diosestinta.blogspot.com

directamente o que lidere, aparentemente, su aplicación efectiva utilizando su influencia interna (al mismo tiempo) para hacerla fracasar. O que intervenga activamente en la desactivación de la herramienta, desnaturalizando sus contenidos para asegurarse de que será inocua para la Dirección o inmunizándose ante ella. O que, todo es posible, se siente a esperar a ver cómo pasa por delante el cortejo fúnebre de ¡un intento más! por mejorar la eficacia, con sus mentores al frente.

Afortunadamente también es posible que no suceda nada de lo anterior y que la Dirección Comercial lidere el proceso de implantación de la Guía del Cliente. Pero, para que además de posible sea probable, habrá que ocuparse de hacer otras cosas.

diosestinta.blogspot.com



diosestinta.blogspot.com

Parte IV: La clasificación

¿cómo hacer que suceda lo que debe suceder?

diosestinta.blogspot.com



diosestinta.blogspot.com

Capítulo 13

Lo obligado y lo deseable

"la experiencia es algo marvilloso; nos permite reconocer un error cada vez que lo volvemos a cometer"
(Franklin P. Jones)

En los capítulos anteriores hemos realizado juntos un recorrido por la venta en los grandes clientes, analizando sus diferencias con otros tipos de venta y situando todo ello en el contexto real de hoy. Las tesis que he defendido acerca de en dónde reside la única ventaja competitiva que garantiza el éxito a futuro, colocan al vendedor en el centro de la diana y de todas las miradas. Para que este contribuya al éxito en la forma deseada, debe tener un perfil con unos rasgos específicos y es necesario que su organización comprenda las claves de la eficacia comercial. Además, tendrá que ser capaz de salvar una serie de obstáculos y saltar unas barreras no siempre visibles.

Para todo ello necesita utilizar herramientas de calidad. El Plan de Cuenta, que he preferido llamar Guía del Cliente, se revela como una de las mejores, tanto por sus múltiples funcionalidades como por su capacidad para inducir cambios en las conductas y en las actitudes. Desarrollar un plan con el cliente, disponer de un instrumento para realizar un inteligente seguimiento de las oportunidades y dibujar un buen mapa del cliente, contando con una brújula que guíe todas las actua-

diosestinta.blogspot.com

ciones en él, supone poner en manos del vendedor la mejor herramienta que existe hoy para vender eficazmente en los grandes clientes.

Sin embargo, de la misma forma que la calidad del sonido que reproduce una cadena de música doméstica, es la del peor de los elementos que la integran, lo mismo va a suceder en el terreno de la eficacia. No es al revés: lo siento. Aunque mucha gente quiera engañarse pensando que la calidad del sonido es la del mejor CRM que pueda instalar, no es así. Gastamos un dineral en comprar unos buenos altavoces, tenemos el mejor reproductor de discos compactos que hay en el mercado, la pletina es muy buena y, con todo ello, nos disponemos a escuchar nuestro concierto favorito. Se trata de un disco que gira en el viejo tocadiscos bajo una cabeza reproductora que salta cada vez que la aguja pasa por una raya que hay en la superficie de vinilo. El autor compuso una obra maestra, el interprete se preparó durante años para comunicar fielmente sus emociones y el estudio de grabación utilizó la mejor tecnología del momento. Todo para nada. Alguien ha rayado el disco y ahora se hace insoportable escuchar el concierto. No le resultará al lector muy difícil establecer las analogías existentes con la realidad comercial. No debe enfadarse el vendedor porque le compare con un altavoz; sólo era para decir que, al final, el gran cliente escuchará el concierto en otro lugar.

Las cadenas, como los procesos, se rompen por el eslabón más débil. En este proceso de lograr la superioridad comercial hay varios eslabones delicados. Uno es el eslabón del perfil del vendedor, del que ya he hablado en el Capítulo 6; otro es el eslabón de la herramienta, de la que me he ocupado en el Capítulo 9. Pero aún existen otros dos eslabones muy importantes y especialmente frágiles. Uno lleva escrito en su interior el nombre del diseñador de las herramientas clave en el proceso de mejora de la eficacia y, el otro, tiene el nombre de quien va a realizar su implantación y seguimiento. Lo mejor sería que ambos eslabones se fundiesen en uno sólo, ganando en robustez la cadena y reduciendo las probabilidades de fracaso.

diosestinta.blogspot.com

lo que es obligatorio

1. **Orientación a los resultados de negocio.** El proceso debe estar enfocado a la consecución de unos objetivos claramente expresados en términos de resultados de negocio y con todos lo atributos que se le exige a un objetivo para que pueda ser considerado como tal (que sea concreto, evaluable, factible, importante y fijado en el tiempo). Esto obliga a que las riendas del proceso permanezcan en manos del máximo nivel ejecutivo responsable del resultado.

Quizá se sorprendería si le dijera que alguien ha diseñado el proceso de crecimiento de nuestro jugador de *basket* poniendo el objetivo en la mejora de sus modales en la mesa, enseñándole a manejar el cuchillo y el tenedor correctamente. Pues no puede usted imaginar las ingentes sumas de dinero gastadas en acciones para el desarrollo de la eficacia comercial, en las que el único objetivo (inconfesable, desde luego) era "motivar" a los asistentes.

2. **Un modelo conceptual sólido.** Sea el modelo residente en la Organización, o sea que ha sido importado con ayuda de una consultora externa, no es un tema relevante. Lo verdaderamente trascendente es que haya uno. A veces, también puede darse el caso de que la solidez conceptual resida en alguna Dirección funcional de la propia Organización, relacionada con la eficacia comercial. En este supuesto habría que preguntarse por la conveniencia "política" de que una parte de la Organización lidere un proceso que puede tener ganadores y perdedores. Por otro lado, asignar responsabilidades de este tipo a personas que no hayan sido liberadas de sus objetivos funcionales puede ser poco recomendable. Tampoco debemos olvidar la influencia que en el proceso van a tener la imagen y credibilidad interna de las personas que reciban esta encomienda. Si esta es deficitaria, salpicará al proceso con sus deficiencias, y, si presenta superávit, lo más probable es que nadie esté dispuesto a asumir las mermas que puede sufrir en su prestigio al afrontar obstáculos que van a presentarse inevitablemente. Cuando algo va bien, todo el mundo se felicita de su participación, pero,

diosestinta.blogspot.com

cuando algo va mal, se pueden contar con los dedos de una oreja el número de personas dispuestas a admitir su culpabilidad.

En ciertas ocasiones, la Organización pretende hacerse con la solidez conceptual realizando una suerte de contrabando con personas. Me refiero a la miopía con la que algunas organizaciones seducen a un consultor experto de la consultora que podría dirigir el proceso con la convicción de que esos conocimientos, esa experiencia y esas habilidades del consultor van a suponer un importante ahorro de costes cuando sean volcadas en la casa. Para evitar la tentación, bastaría recordar que, en la consultoría, un experto es alguien que sabe tanto de tan poco que llega a creer que no puede ser contradicho, cuando la realidad es que a nadie le merece la pena contradecirle. Confundir la aportación de una consultora con la de uno de esos expertos es un grave error. Es en el conocimiento global de la consultora, que reside en muy pocas personas, donde hay que buscar el valor que aporta, aunque mucha gente sólo vea a unos consultores expertos transfiriéndolo al cliente. Hay una forma sencilla de testar la solidez de un modelo. Basta con verificar si constituye una parte importante de los ingresos de sus predicadores. No se trata de tener un discurso más o menos brillante, sino de poder presentar pruebas de su utilización efectiva.

3. **Eficacia probada.** La eficacia comercial no es el mejor asunto con el que hacer experimentos, por el riesgo que entrañan en términos de costo. Alguien puede pensar que, si aún no está probada la eficacia del modelo, alguna vez tendrá que ser la primera. Esta creencia refleja un desconocimiento de la forma en que se desarrollan los modelos. Nadie se levanta una mañana recordando un sueño en el que le ha sido revelado el modelo conceptual escrito en un libro que emitía una luz cegadora, mientras millones de mariposas de bellos colores se posaban en sus hojas configurando el texto revelado al consultor elegido. El proceso de creación es un poco más convencional. Se comienza con una pequeña idea clara, se implanta y, en poco tiempo, brotan otras nuevas ideas. En la siguiente oportunidad la siembra ya es con más semillas conceptuales.

diosestinta.blogspot.com

Así se van extendiendo unas prácticas operativas en el mercado, cada vez más complejas y menos sofisticadas. Hasta que el padre del modelo, que lleva años y años de experiencia práctica real, es capaz de realizar una síntesis de toda su experiencia, logrando reducirlo todo a un pequeño número de ideas muy sencillas, pero de gran sofisticación, normalmente. En ese momento ha nacido el modelo conceptual al que nos estamos refiriendo.

En mi caso, no tengo inconveniente en reconocer que he pasado muchos años vendiendo, enseñando a vender, enseñando a los que enseñaban a vender, desarrollando e implementando técnicas, planes, herramientas, procedimientos y sistemas para vender más y mejor, sin un modelo fijo. Ahora, y gracias a todo lo anterior, sí lo tengo. Y deseo compartirlo con mis lectores, esperando que estén de acuerdo con algunas de las cosas que mucha gente ha escrito en este libro.

4. **Metodología integrada.** Cuando se trata de obtener unos resultados concretos, las metodologías de trabajo que permiten avanzar en el proceso deben constituir un todo integrado. No se trata de diseñar el proceso, sino de ser capaz de implantarlo y realizar el seguimiento posterior. Sólo quien tenga este conocimiento empírico habrá podido realizar y ofrecer un buen diseño del proceso con ciertas garantías de credibilidad. Al hablar de metodologías parece que me estoy refiriendo a las que un vendedor debe utilizar y seguir para vender. Pero no es así. Pocas veces se cae en la cuenta de que, para que esto sea posible, deben suceder otras cosas en otros ámbitos que también requieren de metodologías probadas e integradas. Por ejemplo, las necesarias para desarrollar planes de inducción, de entrenamiento o de formación, entre otros. Son metodologías menos visibles, pero igual de importantes. Hay un factor que las hace más invisibles y es el afán de los consultores a colocarse medallas que, en realidad, corresponderían al autor de la metodología. El consultor trata de crear un halo mágico a su alrededor que desaparecería al instante si revelase de dónde proviene su aparente sabiduría.

diosestinta.blogspot.com

Muchas veces se menosprecian metodologías que han nacido, crecido y probado su validez en entornos de trabajo diferentes. Es un error no abrir las ventanas impidiendo que se renueve el aire viciado de los espacios cerrados. La innovación metodológica surge en los más variados climas y ambientes, pero puede reproducirse y cultivarse en cualquier otro que sea deseable, si se pueden crear unas condiciones mínimamente favorables.

5. Capacidad de adaptación. Me estoy refiriendo a la necesidad de adaptar las metodologías de trabajo, en todas sus vertientes, a la realidad operativa. Esto no se puede hacer sin tener en cuenta las características y peculiaridades de la organización o del entorno competitivo, ni desconociendo su cultura. No basta con poder adaptarse, sino que hace falta querer hacerlo. En ciertas ocasiones, se sabe muy bien qué hay que adaptar, por la experiencia acumulada y, además, se puede hacer suficientemente bien, pero no se desea tomar un compromiso excesivo ni la facturación justifica mayores desvelos ni hay motivos suficientes para realizar la adaptación. Se puede, pero no se quiere. Para el caso, el resultado final será el mismo.

No debe ser confundida esta flexibilidad con la sumisión que algunos pretenden del responsable del proceso. Es justamente lo contrario. Una cosa es cambiar muchas veces el discurso, para transmitir fielmente el modelo, y otra muy distinta es no cambiar el discurso porque se trata de contentar a todo el mundo haciéndole creer que la utilidad del modelo es distinta. Esta última no es capacidad de adaptación, sino de adulteración. Precisamente, para cambiar las palabras sin que cambie la idea, hace falta un gran conocimiento, una gran experiencia y una habilidad probada.

Si el modelo es tan rígido que no permite flexibilidad, acabará quebrándose. Si un modelo tiene probada su eficacia es porque ha demostrado ser flexible integrando diferentes metodologías. Por todo ello, la capacidad de adaptación es un requerimiento que debe cumplir de forma obligada, como los anteriores, quien asuma la responsabilidad de implantar y desarrollar un proceso de esta naturaleza.

diosestinta.blogspot.com

El proceso debe estar enfocado a los resultados desde el nivel ejecutivo y con la ayuda externa que aporte un modelo conceptual, cuya eficacia haya sido probada y se apoye en metodologías de trabajo integradas que permitan ser adaptadas al propio entorno competitivo.

Si entendemos que un requisito de obligado cumplimiento es aquél que debe ser satisfecho de manera absoluta por las alternativas que deseemos considerar, su número debe ser reducido al máximo. Por eso creo que cumplir con los cinco anteriores es condición necesaria y suficiente.

lo que es deseable

Otra cosa distinta son los requisitos que deseamos se cumplan tanto como sea posible, pero que no deben significar la eliminación de ninguna alternativa, pues todas ellas los pueden cumplir en una cierta medida. En primer lugar, debo referirme a los obligados, que además de cumplirse, queremos lo hagan en el mayor grado, para seguir con otros también deseables, de una forma u otra, en un proceso de esta naturaleza.

1. Compromiso máximo. La consecución de los resultados de negocio, que en el proceso puedan objetivarse, requiere de una actitud tan ambiciosa como sea posible por parte de los principales actores. Con un límite superior que viene marcado por el cuidado de no caer en la trampa de quienes pudieran estar interesados en el fracaso. En este sentido, se debe evitar escrupulosamente cifrar los objetivos en aspectos que no están relacionados de manera directa con los contenidos del proceso. Y esto no siempre es posible. Mi experiencia señala que cuando alguien pretende imponer unos objetivos desmesurados, está tratando de obstaculizar el resultado final, probablemente para poder afirmar ¡ya lo decía yo!, en algún momento del próximo futuro. Por el contrario, se puede y se debe establecer

diosestinta.blogspot.com

cualquier compromiso de actuación con las personas que huyen de crear falsas expectativas. Hay que ser precavido cuando el ofrecimiento parte del consultor externo. O es un señuelo para ocultar importantes carencias y dificultades o es una trampa para asegurar una rentabilidad desmedida.

2. **Asunción del modelo.** No basta con que el modelo sea sólido conceptualmente. Debe parecérselo al máximo número de personas que vayan a participar en el proceso. Y esto no siempre es posible por los desajustes que puedan existir entre la altura y profundidad del mensaje, la capacidad de comunicar que tengan los mensajeros y la madurez de los destinatarios para asimilarlo. En cualquier caso, y en diferentes grados, todo el mundo debiera (de una forma u otra) acceder al modelo, palpar su solidez y alinearse con él. Por esa razón, son determinantes las acciones orientadas a lograr el compromiso de las diferentes áreas organizativas. El límite superior de lo deseable, aparece al mismo tiempo que la necesidad de bloquear aquellas aportaciones que, bajo pretexto de enriquecerlo, puedan desvirtuarlo, sacarlo de contexto o pretendan convertirlo en un dogma de fe.

3. **Referencias válidas.** Cuantas mayores pruebas avalen su eficacia en la práctica operativa real, mejor para todos. Teniendo dos ideas muy claras: (a) cuando su eficacia está probada en organizaciones que no son referentes de nada, en ningún sentido para la propia Organización, se hace necesario reconsiderar a qué se está llamando eficacia; (b) cuando la eficacia ha sido probada en unas condiciones absolutamente alejadas de la realidad imperante en el propio contexto organizativo, se hace aconsejable meditar sobre su viabilidad.

4. **Metodologías.** Es deseable que las metodologías sean de la máxima calidad pero, a veces, es todavía más deseable que puedan ser transferidas a la propia organización. En este campo también debemos recordar que lo mejor puede ser enemigo de lo bueno. Una forma inteligente de verificar este requisito deseable, que recomiendo fervientemente, es la de mostrar interés en pagar por recibir la transferencia de esas tecnologías y metodologías. Analizando la respuesta se podrá ver la tangibilidad

diosestinta.blogspot.com

metodológica, tan necesaria en procesos en los que es necesario ver el humo para encontrar el fuego. Por otra parte, y en ciertos casos es muy recomendable, con esa transferencia estaría quedando garantizada su utilización a voluntad propia, reduciendo la dependencia externa y los costos inherentes. En todo caso, desconfíe de los regalos. No sólo porque aquí sí es necesario mirar la dentadura del caballo, sino porque nadie valorará (internamente) lo que no tiene coste (externamente).

5. **Adaptabilidad.** Cuanto mayor sea, y en cualquier aspecto que se valore necesario, mejor. De nuevo hay un límite superior que se debe fijar en el terreno de la máxima concreción posible que no suponga merma de la riqueza del concepto. He visto tantas veces cómo se deslizan errores conceptuales al ejemplificar o al tratar de acercar la idea a las posibilidades de comprensión del destinatario que, muchas veces, es mejor saber renunciar a esa pretensión para no perjudicar posteriores interpretaciones.

6. **Recursos cualificados.** No es importante su número, pero sí su madurez y solvencia técnicas. Cuando se cumplen los requisitos deseables 3 y 4 en su mayor grado, siempre cabe una clonación posterior de las metodologías para el consumo interno. En todo caso, creo que es más importante la capacidad de una consultora para cualificar recursos en la propia Organización, que su capacidad de reclutarlos para un proceso de envergadura. Por suerte para mí, cuando los recursos son buenos, son limitados y, por desgracia para muchos, cuando alguien afirma tener una capacidad casi ilimitada para proveer recursos, es que los tiene desocupados, con lo que eso indica respecto a su cualificación. O que no es verdad, simplemente.

7. **Conocimiento de la Organización.** No cabe duda de que es deseable el máximo conocimiento posible de la Organización, pero este requisito exige menor grado de cumplimiento en cuanto hayan sido colmados todos los deseos anteriores. Cuando este conocimiento proviene del propio sector, es especialmente peligroso valorarlo positivamente sin más análisis. Si el conocimiento proviene de la experiencia en la realización de trabajos con los clientes de la Organización, es toda-

diosestinta.blogspot.com

vía más peligroso por las deformaciones que las ideas van a sufrir al atravesar un medio tan contaminado. Y, por último, si el conocimiento proviene de haber trabajado en la propia Organización yo, personalmente, lo considero suicida. Siempre me ha producido asombro ver a muchas Organizaciones buscando la solución a sus problemas en los vertederos del sector o en su propio cesto de la ropa sucia.

8. Confidencialidad y exclusividad. Se trata de dos requisitos que deben ser buscados en su grado máximo, aun sabiendo que es enormemente complicada su verificación. Yo he visto muchas veces en alguna de las grandes corporaciones que se enfrentan a un nuevo entorno competitivo, tras años de monopolio, felicitarse por haber contratado los servicios de alguna gran consultora que les ha brindado todo la información que obraba en su poder, "adquirida" tras haber desarrollado alguna estrecha colaboración con la competencia del nuevo y afortunado cliente que ahora paga por sus servicios. ¿Alguien puede creer que va a transcurrir mucho tiempo sin que otro nuevo cliente tenga los mismos motivos para sentirse igual de feliz?

excusatio non petita, acusatio manifiesta

Una nueva forma de adquirir ventaja competitiva ha nacido a través de la externalización (otros lo llaman *outsourcing*) de ciertos procesos de negocio. Cuando la *excusatio* dice que se hace para abaratar costos, la *acusatio* prueba que es porque los de fuera lo saben hacer mejor. En nuestro entorno, más de un 90% de las empresas la consideran importante y cerca del 60%, muy importante. El asesoramiento legal, la logística, los sistemas de información y la administración de personal, son las áreas con mayor índice de externalización. En el próximo futuro, serán los sistemas de información quienes encabecen la lista. Pero, sorprendentemente, sólo un 16% de los procesos relacionados con las áreas de marketing es puesto en manos externas, un 7% de los de recursos humanos y la cifra ¡no llega al 1%! en el ámbito comercial.

diosestinta.blogspot.com

¿Quién necesita afirmar algo tan obvio como que los recursos humanos son el activo más importante de las organizaciones?: todo el que no cree en ello. ¿Quién afirma no necesitar (¡para nada!) ayuda externa para mejorar su eficacia comercial?: los que más la necesitan. ¿Quiénes son los que más seguros se muestran de su saber hacer en los grandes clientes?: todos aquellos que olvidan que alcanzar un objetivo sólo significa que se podía haber logrado uno mayor.

Con los datos anteriores, parece claro que la necesidad de buscar ayuda externa para recorrer el camino que conduce a la superioridad comercial es muy fuerte y que pronto estallará en mil nuevas formas de ofrecer servicios de consultoría. Para ese momento, si no ha llegado ya, habrá que tener en cuenta los requisitos obligados y deseables que hemos analizado.

diosestinta.blogspot.com



diosestinta.blogspot.com

Capítulo 14

Diferente secuencia según momento

"es más fácil escribir que borrar"
(provebio chino)

Todas las expresiones que he utilizado tienen un significado que es preciso conocer si se quiere defender la idea que quieren transmitir, ante cualquier adulteración que se observe. Su utilización incorrecta, por descuido o por ignorancia, puede desvirtuar la interpretación perseguida. En unas ocasiones he buscado una expresión con significado deliberadamente ambiguo. Sólo quien conozca el objetivo perseguido con esa ambigüedad podrá argumentar el porqué de su correcta utilización. En otros casos, el término no deja lugar a dudas: expresa exactamente la idea que pretendo comunicar. Conociendo las diferentes interpretaciones que se pueden dar al término, quedará más clara la idea que deseo compartir y, si el lector está de acuerdo con ella, podrá transmitirla con más rigor, utilizando los sinónimos que crea más convenientes en un momento dado y en cualquier circunstancia.

El eje de todas las actividades que un vendedor puede realizar en el gran cliente es la Guía del Cliente o, si se prefiere, el Plan de Cuenta.

Guía del Cliente. La traducción de *account plan,* cuyo origen no hace falta explicar, no tiene mucho sentido en nuestro idioma, porque el gran cliente es mucho más que un núme-

diosestinta.blogspot.com

ro, que un cálculo o que un asiento contable. Sin embargo, para no introducir confusión, y dada su amplísima divulgación, es preferible que utilice "Guía del Cliente" (mi expresión favorita) de forma simultánea con la convencional traducción literal "Plan de Cuenta". Para sus contenidos y para su desarrollo, que es lo más importante, ya tenemos otras expresiones más afortunadas como "Plan del Cliente", "Seguimiento de Oportunidades" o "Mapa del Cliente" que son las piezas que integran la Guía del Cliente (perdón, quise decir Plan de Cuenta). Conviene recordar que, cuando alguien habla de "plan de cuentas" está refiriéndose, probablemente sin querer, a otra cosa distinta. A los efectos que nos ocupan, el plural no tiene sentido. Tener varias guías del cliente es como no tener ninguna. Realizar un recorrido por la Torre Eiffel siguiendo a dos guías a la vez cuando hacen diferente itinerario cada uno, debe ser una experiencia infernal. En cada momento sólo debe haber una estrategia que sirva de guía para todas las actuaciones.

Plan del Cliente. Esta expresión esconde una ambigüedad deliberadamente introducida. No hay duda de que hay que tener un plan estratégico con el cliente al que nos estamos refiriendo en concreto y no con otro (por eso es "de" ese cliente). Pero alguien podría pensar que el plan es del cliente con nosotros (o con su futuro o con su mercado o con sus objetivos). Pues también queremos que signifique eso. En realidad, la máxima aspiración del vendedor debiera ser que su plan con el cliente coincidiese con el plan que el cliente tiene con él. Sería la expresión perfecta de una relación con la que se pretende un auténtico crecimiento conjunto (mejor sigamos diciendo *partnership*).

Seguimiento de Oportunidades. Oportunidades, ¿de venta o de negocio? De las dos cosas. La venta en grandes clientes sólo puede ser negocio para ambas partes. Cuando deja de serlo para una, esta romperá la relación con la otra. Por eso, en este caso, venta y negocio (como resultado final) son términos sinónimos, aunque vender y negociar (como actividades) puedan ser antónimos. El vendedor persigue ambas cosas. Cuando estamos

diosestinta.blogspot.com

hablando de ventas repetitivas o de ventas simples podríamos decir que el objetivo también es vender, pero en estos tipos de venta no aplica una herramienta como la Guía del Cliente.

Mapa del Cliente. Con esta expresión se quiere sugerir un documento en el que se reflejan los elementos más significativos del cliente, de su situación, de su estado y de su relación entre ellos y con otros elementos. Todos ellos deben guardar alguna relación con la eficacia en la venta. Podremos interpretar que se refieren al mapa político, geográfico, económico, social, orográfico o meteorológico. Nos permitirá hacer proyecciones, medir distancias, decidir el mejor camino y trazar planos (o planes). Nos orientaremos, veremos el panorama y sabremos lo que queda por hacer en todo momento.

un proceso de tres etapas

Estos tres instrumentos son esenciales para desarrollar una gestión eficaz en la venta en los grandes clientes y no podemos afirmar que uno sea más importante que otro. Pero sí debe quedar claro que la secuencia de trabajo y el tratamiento de cada uno de los instrumentos es diferente, según el momento en el que nos encontremos. Las tres etapas del proceso son, en su orden de ejecución: diseño, implantación y seguimiento. Hagamos un somero repaso de cada una.

Etapa de diseño (o de construcción o de creación de la herramienta). Se inicia con la decisión de dotar al vendedor de una ayuda para que incremente su eficacia y finaliza con la herramienta construida y testada inicialmente. Su duración difícilmente será inferior a dos meses y nunca debiera extenderse más allá de cuatro. En esta etapa se incluyen todas las acciones encaminadas a lograr no sólo el compromiso ejecutivo, sino la máxima asunción de la herramienta por todas las personas participantes en el proceso. En esta etapa, los vendedores no la conocerán todavía, pero los primeros niveles ejecutivos y los directivos funcionales habrán participado activamente en su valida-

diosestinta.blogspot.com

ción. Antes de su finalización quedarán planificadas las acciones definitivas del plan de inducción y del plan de entrenamiento.

Etapa de implantación (o de puesta en marcha o de arranque de la herramienta). Se inicia con la herramienta ya testada y finaliza cuando todo los vendedores han sido entrenados en su utilización correcta. En ese momento deberá haber al menos un cliente por cada vendedor con la Guía (o plan de cuenta) completada. Al mismo tiempo, cada uno de los clientes deberá tener establecido su respectivo Plan del Cliente. Su duración mínima es de tres meses (tras finalizar la anterior etapa de diseño) y no debe alargarse más allá de seis. Esta es una etapa de consultoría y entrenamiento en la que se culmina el plan de inducción en todos sus extremos. Los vendedores ya han tenido que comenzar a utilizar la herramienta y la aplicación informática que la soporta. Durante esta etapa se debe lograr que los vendedores asuman la utilidad de la herramienta para incrementar su eficacia y debe quedar construido el plan de formación a realizar durante la etapa de seguimiento.

Etapa de seguimiento (o de consolidación o de desarrollo de la herramienta). Se inicia cuando todos los vendedores ya saben manejar la herramienta. Es el momento de empezar a medir los resultados generados con su implantación, por lo que esta etapa no finaliza nunca. La duración se extenderá hasta completar, al menos, un año completo desde el inicio del proceso. La situación ideal es aquella en la que se emplea un año, como mínimo, desde el comienzo de la implantación.

secuencia lógica

En la etapa de diseño, la construcción de la herramienta sigue la misma secuencia en la que se accede a la información real. El propio acceso al conocimiento de la situación a través de las diferentes áreas funcionales relacionadas y de la propia estructura comercial marca el orden. El objetivo en esta etapa es diseñar una herramienta de la máxima calidad. En consecuen-

diosestinta.blogspot.com

cia, la construcción de los instrumentos que la integran sigue este orden:

1º. Se debe comenzar por la construcción del Mapa del Cliente, analizando las necesidades de información comercial y de las funciones afectadas, los modelos de relación, las normas para cumplimentarlo y los procedimientos operativos. Todas las personas que intervienen en el proceso deben de contribuir a identificar la información cuya carencia pudiera o debiera inquietar al vendedor o a ellos mismos, si desean que la herramienta sirva a sus propios objetivos.

2º. Esta información se completa con la necesaria para construir el Seguimiento de Oportunidades. Esto obliga a definir los procesos de venta, a determinar un sistema para la detección y análisis de las oportunidades de negocio y a identificar las diferentes estrategias competitivas a seguir en cada oportunidad. En este momento deben quedar inventariadas todas las alarmas potenciales y la forma de planificar las acciones tácticas correspondientes.

3º. El diseño se completa con el Plan del Cliente que debe incorporar la sistemática de fijación de los objetivos de negocio y la definición del plan estratégico con el cliente, en el que se integrarán las oportunidades de negocio en proceso de venta y el sistema de reporte, apoyo, control y seguimiento de las previsiones.

secuencia cronológica

En la etapa de implantación, la secuencia de actuaciones con los instrumentos que integran la Guía del Cliente es diferente a la de la etapa anterior. Siendo el objetivo a lograr en esta etapa la aceptación de la herramienta por todos los usuarios, las primeras acciones deben ser las de máxima utilidad para el vendedor. A ellas le seguirán después las que son útiles para la estructura comercial, dejando para el último momento las de utilidad para la organización. Esta implantación marca otro orden de actuaciones con los instrumentos que la integran:

diosestinta.blogspot.com

1º. Se debe comenzar por el entrenamiento en el Seguimiento de las Oportunidades. Todos los usuarios deben tener muy claro desde el principio que el objetivo de la herramienta es convertir oportunidades en resultados. La información que va a contener el Mapa del Cliente debe ser reclamada por el vendedor, que es quien debe sentir su utilidad. Es el momento de verificar las últimas necesidades de adaptación del mapa.

2º. Con la información de las oportunidades de negocio, ya puede entrenarse a la estructura jerárquica en la utilización del instrumento que llamamos Plan del Cliente. No olvidemos que su primera funcionalidad debe ser ayudar al vendedor en el logro de sus resultados. Para eso el directivo necesita perfeccionar unas mínimas capacidades estratégicas y debe colaborar en la determinación de las fuentes de información que pueden complementar el Mapa del Cliente.

3º. El entrenamiento en la utilización práctica de la Guía ya es posible, ahora, gracias a la información obtenida en los pasos anteriores. Hay que tener en cuenta que el *tempo* para ser cumplimentada lo marcan el cliente con sus oportunidades y el vendedor con su trabajo en el cliente. La búsqueda de cualquier dato sólo está justificada si se orienta al resultado de negocio. Tengamos en cuenta que es necesario un tiempo de maduración del Mapa del Cliente antes del inicio de la etapa de seguimiento.

secuencia psicológica

En la etapa de seguimiento las acciones ejecutivas con la Guía del Cliente deben seguir la misma secuencia que en la operativa real. Es con este ritmo con el que se irá construyendo el camino hacia la superioridad comercial. El incremento de la eficacia depende, en primer lugar, del nivel ejecutivo que influye a través del Plan del Cliente. En segundo lugar, del nivel directivo comercial, que influye en la eficacia a través de su participación en el Seguimiento de las Oportunidades. En tercer lugar, es res-

diosestinta.blogspot.com

ponsabilidad del vendedor, en el cumplimiento de su trabajo marcado por las anteriores circunstancias, actualizar y enriquecer el Mapa del Cliente. Lo que generará nuevas oportunidades y dará lugar a unas mejores previsiones de negocio, completando el ciclo, para iniciarlo de nuevo con el siguiente plan.

1º. Se debe comenzar por el seguimiento de los Planes del Cliente. Preferentemente, consensuados con el cliente. Sin el correspondiente Plan del Cliente no debiera admitirse previsión alguna. Sin él tampoco puede realizarse un buen análisis de las oportunidades.

2º. Con los planes del cliente definitivamente implantados, es el momento de realizar el Seguimiento de las Oportunidades de negocio, comprobando que siguen siempre una estrategia competitiva. Cada oportunidad debe estar perfectamente situada en su proceso de venta y las previsiones deben ser coherentes con todo ello.

3º. La vigilancia de los Mapas del Cliente sólo es útil en tanto en cuanto permita detectar nuevas oportunidades de negocio o haya que analizar las causas de su ausencia o escasez.

los archivos y el disco mental

Para vender en el gran cliente exigimos al vendedor que tenga un perfil, se lo medimos y estamos a punto de preguntarle por su Rh. Le damos herramientas, le entrenamos en su uso, le ponemos bajo el brazo una aplicación informática, le explicamos cómo compran los clientes y cómo debe vender. En algunos lugares hasta se le dice cómo puede vestir y se le instruye sobre cuál es la longitud de su cabello más aconsejable para vender. Mientras todo esto sucede en un lugar de la estructura organizativa, desde otros muy próximos se lanzan mensajes contradictorios y, sobre todo, no se analiza nada que tenga que ver con su contribución a la eficacia del vendedor.

Es una observación curiosa, sobre la que invito al lector a reflexionar, la de la secuencia que se sigue en la formación de los vendedores habitualmente. Veamos en primer lugar la for-

diosestinta.blogspot.com

mación en el propio producto/servicio. Todo el mundo acepta hoy que vender no consiste en explicarle al cliente las características ni las ventajas del producto/servicio, sino en escuchar sus necesidades para, después, presentarle los beneficios derivados de la forma en que se satisfacen aquellas necesidades. Todo el mundo entiende que para escuchar necesidades hay que preguntar, antes que argumentar; y que para reducir el número de objeciones que se presentan, también hay que preguntar, pues la argumentación es una fábrica de objeciones. Todo el mundo sabe, por último, que cuando un vendedor tratar de cerrar una venta antes de tiempo, está enseñando al cliente a decir no. Y, también, todo el mundo comprende que cuando alguien ha dicho varias veces no, es casi imposible que cambie su respuesta para decir sí. Bueno, pues lo sabrá todo el mundo, pero en ciertas áreas de la organización suelen darse por enterados demasiado tarde. Pongamos dos ejemplos.

Cuando desde las áreas de marketing se lanza un nuevo producto, al vendedor se le informa en primer lugar de sus características, y sólo en segundo término (si llega a hacerse) de los potenciales beneficios que tiene para el cliente. Casi nunca, el lanzamiento interno de un producto/servicio se realiza enseñando al vendedor las necesidades supuestas del cliente, en primer lugar. ¿Será porque nadie, en marketing, está muy seguro de que sean precisamente esas?

Si tenemos en cuenta que todos disponemos de una limitada capacidad en nuestra mente para almacenar la información, debemos comprender que llenando nuestro "disco" con archivos inútiles sobre especificaciones de producto, la capacidad de almacenamiento se reduce. De tal manera que, cuando queramos archivar la información más útil para nosotros sobre el cliente, faltará espacio de almacenamiento y no quedará archivada en nuestra mente o habrá que borrar los archivos anteriores con el olvido, para hacer sitio a los nuevos. En definitiva, se demostrará la inconveniencia de haber secuenciado erróneamente el lanzamiento del producto/servicio.

Cuando desde las áreas de recursos humanos se planifican las acciones de formación, empezando por el conocimiento

diosestinta.blogspot.com

del producto/servicio, sucede lo mismo. Pero aquí los errores de secuenciación son más importantes. Todo el mundo sabe que, en la venta táctica, el vendedor debe conocer las necesidades del cliente y desarrollarlas hasta hacerlas lo más explícitas que sea posible, antes de presentar los beneficios de su producto/servicio. Bueno, pues al vendedor se le enseña a argumentar, antes que a ninguna otra cosa. Que es justamente lo contrario de lo que debe hacer en primer lugar. De nuevo estamos ante el mismo problema. Luego vamos a querer que pregunte, pero, de momento, empezamos por invitarle a que no lo haga, enseñándole a argumentar. Cuando tenga que aprender a preguntar, antes deberá borrar los archivos repletos de argumentos que las áreas de formación le instalaron en su mente.

En general, la figura del vendedor está asociada a la de un hábil rematador. Se celebran especialmente sus habilidades para el cierre de las ventas. “Ven a casa, oímos música y, si no te gusta, te vistes y te vas”, podría ser una forma de escenificar este tipo de habilidades y el contexto necesario para su aplicación. Ciertas destrezas requieren un determinado destinatario, son propias de un cierto tipo de personas y aplican a unas situaciones concretas. En general, al vendedor se le envían muchos archivos conteniendo información inútil, cuando menos, para su trabajo o, incluso, contraproducente. Cuantos más archivos de este tipo instalemos en el vendedor, menos espacio libre estaremos dejando en su mente para asimilar los comportamientos, herramientas, procesos y procedimientos que sí tienen que ver con la eficacia en la venta.

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

Capítulo 15

Entrenamiento y seguimiento

"haz lo que decimos y no hagas lo que hacemos"
(Giovanni Boccaccio)

En anteriores capítulos ya he hecho referencia a ciertos aspectos relacionados con el papel de la formación y del entrenamiento en la eficacia del vendedor. En este, mi intención es compartir algunas ideas con respecto a las necesidades de entrenamiento que tiene el vendedor en grandes clientes y a las necesidades de seguimiento que, en la implantación de una herramienta como la Guía del Cliente, deben ser satisfechas.

formación del vendedor clase C

Si se acepta el principio de que el vendedor no se hace, sino que nace, la aplicación del término formación con relación a su desarrollo pierde validez a medida que el perfil del vendedor guarda menor parecido con el canon establecido. Por el contrario, el término educación, si lo entendemos relacionado con dirigir, conducir y perfeccionar el desarrollo de una persona, sería más apropiado.

Si se trata de reformar unos rasgos como los descritos en el Capítulo 6, debieran incorporarse en las áreas de recursos

diosestinta.blogspot.com

humanos personas con capacidad para practicar una suerte de cirugía reparadora, que creo no ha avanzado aún lo suficiente. Posiblemente, el trabajo de estos nuevos profesionales tendría alguna similitud con el que hoy sabemos que realizan los neurocirujanos.

Ahora bien, si de lo que se trata es de que la persona, con los rasgos presentes en mayor o menor grado, pula sus modales y aprenda a comportarse en el cliente y en la Organización con mejores resultados, entonces no hace falta meterle en ese quirófano imaginario. Conque aprenda a maquillarse y a desenvolverse en el gran cliente, ya podemos tener un buen vendedor. Aunque para eso hace falta práctica (entrenamiento), ayuda (del consultor externo o del ejecutivo interno), utensilios (una herramienta como la Guía del Cliente) y tiempo (el necesario para completar el proceso). Y todo esto no se encuentra bajo la advocación de la formación.

¿Se imaginan a los jugadores de un equipo cualquiera de la NBA asistiendo a unos cursos sobre la forma de correr, de botar, de driblar, de saltar, de pasar o de lanzar? Y si, además, los cursos fuesen impartidos por alguien que nunca jugó al *basket* ni habla su idioma, ¿cómo lo ve? Pues esto es lo que sucede en la mayor parte de las organizaciones que tienen su propio departamento de formación en ventas. Unos compañeros de trabajo forman a otros compañeros de trabajo. Los tópicos cuestionarios de evaluación de la satisfacción del asistente al curso dan resultados típicos también. Nadie puede esperar que, salvo en casos de grave conflicto interno, un vendedor castigue a un formador con el que comparte mesa y mantel, descalificándole. Otra cosa distinta es cuando el formador es ajeno a la casa. Entonces sí que puede oírse cualquier tipo de crítica y, con frecuencia, se oyen muchas.

Me ha sucedido con relativa frecuencia que, tras realizar a ciertos directivos la presentación de un nuevo concepto, poco tiempo después me encuentre sentado (gracias a lo cual, cuando siento náuseas, no llego a marearme) asistiendo a la representación de mi idea ¡con mis propios dibujos! Y muchas veces, ¡con las mismas transparencias que utilicé! Estos directi-

diosestinta.blogspot.com

vos que tanto abundan, siempre negarán recordar la fuente de su repentina sabiduría, por supuesto. Se trata de un tipo de personas que, por cierto, suele mostrarse crítica cuando oye por primera vez tus ideas, mientras se les prende el foco con ellas. Por su condición directiva, y ante su propio público, tienen asegurada la aceptación (resignada, pero aceptación al fin y al cabo) del auditorio, con lo que acaban creyendo que han mejorado el mensaje y que les pertenece su autoría. Si comprendiesen que la razón fundamental de su aceptación es que nadie puede levantar la voz, allí mismo, quizá serían más prudentes. Ni siquiera puede protestar el consultor así violado, puesto que está obligado a guardar las formas y la compostura, pensando en una eventual facturación futura con ese cliente. No es fácil de explicar la desagradable sensación que tantas veces he sufrido. No olvidemos que muchos directivos llevan un consultor dentro. Es una pena que el directivo, que debe estar para lo urgente, quiera jugar el papel del consultor, que está para lo importante.

En el mundo de las áreas de formación interna esta es una práctica habitual. Puedo dar fe de que algunas grandes corporaciones se jactan de su capacidad para apropiarse del conocimiento ajeno, para desarrollarlo más tarde adaptado convenientemente, aunque yo creo que es adulterado y desvirtuado, en la mayoría de las ocasiones.

los tiempos cambian

Históricamente, y con el mismo pretexto de incrementar la eficacia comercial del vendedor, se ha acudido a diferentes fuentes de conocimiento. Recordemos que, hasta la Segunda Guerra Mundial, las ciencias del comportamiento humano en la organización no habían tenido un gran desarrollo. No hacía falta. Hasta esa época, y de forma bastante generalizada, a la gente se le decía lo que tenía que hacer y, si lo hacía, se le decía que volviese al día siguiente. Si no lo hacía, adiós. Eso era todo.

diosestinta.blogspot.com

En los años 50 surgen las primeras investigaciones sobre la venta. Sesudos científicos de las conductas del ser humano analizan los comportamientos que, a la luz de sus conocimientos, se supone que deben ser empleados por quien pretenda convencer a alguien de algo. Así nacen las primeras técnicas de venta, cuya eficacia ni siquiera pudo ser probada en el laboratorio alguna vez.

Cuando emergen los primeros triunfadores en la venta que, por supuesto, nunca leyeron nada sobre los anteriores investigadores, algunos se deciden, por fin, a leer su primer libro: el que ellos mismos escriben. En los años 60 se editan múltiples libros con el título: "yo lo hice así". En realidad suponen un avance sobre la anterior época, porque ya reflejan algo que sí ha sucedido en la realidad alguna vez. El problema está en que la forma en que el autor logró vender el doble de helados en Alaska y en la mitad de tiempo que anteriores vendedores no es de aplicación fuera de ese lugar, con otros productos y en otros mercados. Eso sí, el autor ha demostrado que sigue sabiendo vender: esta vez libros.

En los años 70 se producen importantes avances. Ya no se trata de que alguien haya tenido éxito vendiendo de una determinada forma. Es que un grupo de expertos se ha puesto a observar sistemáticamente la realidad, normalmente con la financiación de alguna gran corporación multinacional, para obtener unas conclusiones. De esta forma y tras el análisis realizado a través de su propia especialidad (la neurolingüística, el análisis transaccional o cualquier otra disciplina) están en condiciones de demostrar lo que usted debe hacer si quiere vender. Son los años de las técnicas profesionales de venta.

En los 80 ya hay suficiente experiencia acumulada de gente que aplica lo que le enseñaron en los 50 o en los 60 o en los 70 o, incluso, que no aplica nada de forma consciente. En este contexto aparecen otros investigadores que, con ayuda de una computadora, de la estadística y de su creatividad, venden el resultado de sus investigaciones. En ellas habrá quedado probado que los que cerraron con éxito una venta vistiendo una corbata verde duplica al número de los que lo consiguieron lle-

diosestinta.blogspot.com

vando una corbata roja, para concluir que hay que colocarse algo de aquel color alrededor del gaznate. También es posible que hayan observado cómo en las entrevistas que acabaron con resultado positivo, se hicieron el triple número de preguntas sobre los problemas del cliente con la situación actual, que de preguntas sobre la situación del cliente. Así que si usted quiere vender, dispóngase a preguntar sobre los problemas del cliente mientras se acaricia el nudo de su corbata verde.

En los años 90 todo el mundo vuelve sus ojos hacia el comprador. Ha tenido que pasar medio siglo para que alguien caiga en la cuenta de que puede ser recomendable saber cómo compran los clientes. Y ahora, ¡en esas estamos!

Es muy difícil que en el mundo de la imposible formación del vendedor se tengan las últimas herramientas disponibles, pero no debe de preocuparle a nadie: tampoco valdrían para mucho.

Si no es posible formar a un vendedor, y mucho menos a uno de clase C, ¿qué se puede hacer con él?

inducción a la venta

Con la palabra inducción estamos hablando de incitación, de instigación, de persuasión para actuar de una determinada manera. Son varias las razones por las que la inducción a la venta debe ser planificada, superando el tradicional y convencional marco de la formación. Repasemos los aspectos que queremos inducir en la organización.

La confusión de objetivos que se persiguen con la formación comercial tiene su origen en la casi nula diferenciación de las necesidades del vendedor, por falta de la adecuada tipificación de su actividad. Durante demasiado tiempo ha parecido como si vender consistiese en hacer las mismas cosas en cualquier momento y circunstancia. Por otra parte, la ausencia de herramientas específicas ha dificultado la distinción entre los diferentes tipos de venta y de vendedores. Hay que tener en cuenta que, en muchas profesiones, las herramientas permiten

diosestinta.blogspot.com

deducir la profesión. En una obra en construcción no distinguimos al albañil del arquitecto por sus cascos, ni por sus bigotes. Todo parece indicar que el de la paleta es el albañil y el de la computadora el arquitecto. Sin embargo, en la venta, ¿quién es quién? Por otra parte, los modelos de referencia son de dudosa validez. ¿Qué persona joven quiere ser de mayor como ese estúpido vendedor que todos tenemos de vecino en alguna parte? ¿Quién puede desear desarrollar las habilidades que ese formador le está enseñando y que a él mismo no parecen haberle servido de mucho? Es necesario inducir el orgullo de pertenecer a una clase profesional. Retengamos la palabra "orgullo".

La explicación exhaustiva de los rasgos, a personas que no han visto nunca una foto de lo que buscamos, no les permite reconocer la fisonomía del modelo. Se necesita un macho robusto, bien formado, con pectorales y antebrazos musculosos, de pelo rubio, ojos azules, boca grande y mentón barbado. Si usted piensa que han encontrado a Brad Pitt se equivoca. Han podido contratar a "copito de nieve", un famoso chimpancé albino del zoológico. Así que será mejor disponer de una foto o, mejor aún, de un original, para mostrar el perfil deseado. Si el propietario del perfil tiene nombre y apellidos, mejor. Guardemos la palabra "modelo".

Hacer que alguien comparta los principios que llevan al éxito es más difícil que lograr que mantenga unas actitudes. Y esto último es más difícil de conseguir que sean imitados unos comportamientos. Hay una tendencia natural a creer que si uno se calza las botas, salta a la cancha y echa a correr con un balón entre las manos, pronto logrará encestar. Conservemos ahora la palabra "comportamientos".

Por las mismas razones expuestas en el párrafo anterior, todos tendemos a creer que el éxito de los demás no es por su valía, sino por las herramientas que usan, mientras que el éxito propio se debe a nuestra valía. Como quien mejor sabe que esto último no es verdad es el mismo que lo asegura, los vendedores tienden a buscar las herramientas que se supone han llevado al éxito a otras personas que parecen haberlo alcanzado. Sólo así se explica que se hayan comprado tantos libros en

diosestinta.blogspot.com

los últimos 50 años que versan sobre cómo tener éxito en la venta. Ahora la palabra a guardar es “herramientas”.

En el mundo de la formación de los vendedores, en ausencia de herramientas de venta ni sabiendo para qué podrían servir, se ha demandado del formador que fuese un buen comunicador. Lo que fuese a comunicar no era lo más importante. Aunque pueda parecer increíble, lo que de verdad importaba era que lo hiciese bien, con gracia, que fuese ameno. Con lo cual el problema podía aumentar hasta límites insospechados para la Dirección Comercial, por culpa del área de recursos humanos responsable de su contratación. Un mensaje equivocado, comunicado brillantemente puede llevar muy lejos en el error. Cuando he tenido un consultor tonto en la empresa siempre he preferido que fuese, además, vago. No hay nada más peligroso que un tonto trabajador. Excepto en el mundo de la formación en ventas, donde siempre se ha preferido que la formación del vendedor fuese divertida a que fuese beneficiosa y útil. “¿Quiere usted señor jefe del departamento de formación conocer las herramientas?”, es una pregunta que he oído formular muchas veces. “No, no, gracias. Lo que sí deseo es conocer antes al formador”, es la respuesta que más veces he escuchado. Así que ahora retenga la palabra “beneficio”.

Por último, el mundo de la venta, tanto por su naturaleza como por el perfil de sus integrantes que ya hemos analizado, ha ofrecido pocas posibilidades de carrera. La ausencia de una carrera de ventas es casi absoluta en las grandes organizaciones. La prueba está en que, para reclutar a sus cuadros comerciales, todas buscan permanente en el mercado. La credibilidad de los planes de sucesión es casi nula. Apunte, por lo tanto, una última palabra: “carrera”.

los campeones

Defensores esforzados de una causa, es decir, campeones, es lo que necesita un buen plan de inducción. Este es el momento de rescatar las palabras cuya custodia le he pedido en los párra-

diosestinta.blogspot.com

fos anteriores: orgullo, modelo, comportamientos, herramientas, beneficio, carrera. No le resultará difícil descubrirlas al leer entre líneas en los párrafos siguientes.

La creación de los campeones es el subproceso más importante de un buen plan de inducción. Se inscribe en la etapa de implantación y debe quedar completado antes de iniciar el entrenamiento de los vendedores. En definitiva, se trata de hacer descansar en unas personas clave una parte de la etapa de implantación y la práctica totalidad de la etapa de seguimiento. El número de campeones necesarios es variable, dependiendo del tamaño de la estructura organizativa afectada. Como orientación, puedo cifrar su número en un campeón por cada 10 personas involucradas directamente en la venta. Son personas que tienen las mismas responsabilidades que los compañeros involucrados en el proceso. Y no van a dejar de tenerlas por haber aceptado el nuevo y adicional rol de campeones.

Su correcta identificación es el primer paso clave. Deben ser personas con ascendencia sobre el resto, con credibilidad ejecutiva y señaladas para más nobles tareas, cualquiera que sea la razón. Van a marcar el camino a otros muchos, que deben sentir orgullo de pertenencia a ese grupo de campeones. En su selección, es un criterio excluyente su falta de alineamiento, real o potencial, con la filosofía del proceso y con sus premisas básicas. Por lo tanto, su nombramiento debe ser consensuado con quien dirija el proceso.

El segundo paso clave es la verificación de su capacidad para asimilar los contenidos técnicos que van a recibir, su presencia de ánimo para soportar la dureza física del entrenamiento al que van a ser sometidos y sus habilidades, que deberán demostrar antes de finalizar esta segunda fase. Sobre ellos va a descansar una buena parte del plan de entrenamiento de sus compañeros, y hay que tener en cuenta que, más tarde, son quienes van a dar respuesta a cualquier demanda de ayuda para la que sean requeridos. Por lo tanto, no se trata de que sepan algo más que el resto, sino que tienen que dominar los contenidos de tal forma que lleguen a sentirse como si fuesen sus coautores intelectuales.

diosestinta.blogspot.com

El tercer paso clave es la superación con éxito de las pruebas a las que serán sometidos para su homologación como tales campeones. Debe ser testada su capacidad, durante la etapa de implantación, para realizar su labor de liderazgo y asesoramiento tanto formal como informal *in situ.*

El cuarto y último paso clave del subproceso se da mientras se observa su actividad durante el seguimiento. Esta labor debe durar hasta que se produzca su primer salto en la carrera comercial. En esta promoción, la organización no sólo va a ganar un buen dirigente, sino que va a señalar el camino a otros que observan atentamente el devenir de los acontecimientos.

Ahora se puede entender mejor que, al final, es un grupo orgulloso de su contribución, formado por personas que sirven como modelo para otras, por sus comportamientos y por su capacidad para ayudar en la utilización de las herramientas, que obtienen un beneficio personal de todo ello y que contribuyen a que otros muchos vendedores crean que, tras la eficacia comercial, hay una carrera profesional.

entrenamiento y seguimiento

Explicar ahora en qué consiste el entrenamiento del vendedor de clase C es mucho más sencillo. Se trata de que sepa manejar las herramientas puestas a su disposición y que pueda saltar todos los obstáculos y barreras que, tanto el cliente como la Organización van a colocar ante él. Este entrenamiento tiene tres tiempos. En el primero, serán las personas que dirijan el proceso, asistidas por los campeones, quienes presenten las herramientas y sus fundamentos conceptuales y prácticos al vendedor. En el segundo, el papel del entrenador y asesor lo desempeña el campeón asignado. En este tiempo, el entrenamiento es formal y tiene lugar en algún momento de la etapa de implantación y antes de iniciarse la etapa de seguimiento. En el tercer tiempo, el entrenamiento es informal. Es el tramo en que el campeón va a forjar su figura de líder desarrollando

diosestinta.blogspot.com

su influencia sobre los vendedores. Su papel se extiende hasta la eliminación de las barreras organizativas. La influencia que va a adquirir en el ejercicio de su función de campeón es la que, más pronto que tarde, le permitirá dar su primer salto en la carrera comercial.

Si se han cumplido satisfactoriamente las fases anteriores y hemos dado los pasos necesarios para tener un buen equipo de campeones, el seguimiento es una etapa de consolidación de las personas, de sus habilidades, de la herramienta y ¡de los resultados! En esta etapa la dimensión más importante es la del cliente y la de la satisfacción de sus necesidades. Internamente, es el momento de introducir aquellos procedimientos que pueden remover los obstáculos. Bajo el punto de vista de las personas, las acciones de formación planificadas en la etapa anterior deben ser desarrolladas haciéndolas converger sistemáticamente con las premisas básicas del proceso.

Es evidente que no me estoy refiriendo a la formación del vendedor en capacidades que ya tiene ni a su entrenamiento en las habilidades que acaba de adquirir. Me refiero a todos los demás aspectos que van a permitirle acceder al nivel ejecutivo y homologarse ante él y que sí son desarrollables con las adecuadas acciones formativas.

diosestinta.blogspot.com

Capítulo 16

Lo que nadie le confesará

"el poder es el mayor enemigo de su dueño"
(proverbio chino)

Antes de comenzar este último Capítulo quiero dejar constancia de mi respeto y de la admiración que siento por muchas personas que he conocido desempeñando las funciones que voy a criticar. He tenido relación con muy buenos profesionales en el desempeño de sus responsabilidades en estos campos y sería largo enumerar los éxitos que les he visto lograr en su ámbito de trabajo. Pensando en ellos y en la seguridad de que van a entender que mis comentarios no se dirigen a criticar su persona, sino a mostrar mi comprensión por las dificultades que enfrentan, escribo estos párrafos.

Como también estoy seguro de que muchos de ellos pueden compartir algunas de estas ideas, quiero dedicar este Capítulo a combatir las carencias existentes. Sé muy bien que estas palabras se las llevará el viento, pero también sé que el primer paso para solucionar un problema es el de reconocer su existencia. Mi humilde contribución va a ser la de señalar dónde se localizan, qué forma toman y cómo actúan. Son cuatro grandes áreas las que, vistiendo uniformes de camuflaje y como amigas, dan cobijo y esconden a los mayores enemigos de la eficacia comercial.

diosestinta.blogspot.com

Aunque parezca una exageración, las mayores amenazas que se ciernen sobre un vendedor no proceden del cliente, sino de lo que podríamos llamar “fuego amigo”. Con este eufemismo quiero referirme a los problemas que he podido encontrar en casi todas las organizaciones en las que existen áreas de responsabilidad desde las que se disparan iniciativas que pueden causar víctimas en las filas propias de la organización comercial. Intentaré describir todo ello a continuación, señalando algunas de las armas con mayor poder destructivo, cuya peligrosidad aumenta cuando se ponen en manos de personas que no están mínimamente alineadas con la eficacia comercial.

Siempre son las mismas, sea cual sea el sector de actividad. A veces, puede variar su gravedad o su extensión, según sea el tamaño de la organización, pero en todos los casos se requiere una actuación urgente del primer nivel ejecutivo, ya que tienden a empeorar sus consecuencias, día a día.

áreas de recursos humanos

Se trata, probablemente, de la más formidable máquina de impedir la eficacia comercial que el desarrollo organizativo haya fabricado nunca. Sistemas de reclutamiento y selección, planes de formación, sistemas de evaluación, planes de carrera, planes de sucesión, planes de desarrollo, sistemas retributivos y programas de incentivos son, entre otros muchos, lanzados sin tener en cuenta que los ingresos de la Organización, con los que también se pagan sus salarios, proceden de la actividad comercial. Debieran estar para satisfacer las necesidades organizativas derivadas de las mejoras de la eficacia comercial, pero no lo están.

Tengamos en cuenta la procedencia de la mayor parte de sus integrantes. Es muy difícil que alguien del área comercial pase a desempeñar, en algún momento, alguna función en recursos humanos. Salvo que estemos ante un caso muy especial de fracaso personal o ante una situación dramática, la

diosestinta.blogspot.com

gente de ventas no pasa a recursos humanos. Esto es malo, pero sería aún peor para la eficacia comercial que ciertas personas de recursos humanos pasasen a vender. Esto último, aún sucede menos. La procedencia de las personas que integran las áreas de recursos humanos, cuando es externa, suele localizarse en el entorno de la formación humanística y sociológicamente "fresa", que habla inglés para decir *"coaching"* y *"skills"*, o en donde las inquietudes sociales encuentran cobijo sindical, religioso o laboral. Cuando es interna, suele tratarse de personas que, con un gran mérito y esfuerzo, se han desarrollado a sí mismas o lo han hecho con ayuda de fuerzas que operan en la propia organización para ocupar posiciones.

En ambos casos, la idea de "media" es muy característica de esta área. Mandos medios, formación media, medias masculina y femenina similares, medio motivados, comprometidos a medias con la Empresa y con los trabajadores y a medio camino de todo. La intangibilidad de sus objetivos, excepto en los campos laboral y salarial, determina que junto a personas muy capaces en su Dirección, sobreviva mucha gente emboscada en tareas burocráticas. Con lo que, en el terreno de sus activos humanos, el resultado es, también, mediocre.

Los sistemas de reclutamiento y selección requieren disponer previamente de las matrices de competencias y del perfil del candidato buscado. Estas tareas son realizadas habitualmente por personas que desconocen la actividad comercial. En el proceso de selección se emplean metodologías y pruebas contaminadas con tópicos del pasado ya superados o modernas técnicas psicométricas que pueden servir tanto para seleccionar un concursante de *"reality show"* de televisión como para hurgar en la personalidad de un vendedor o de un contorsionista, pero que son las únicas que el seleccionador conoce. Si a esto le añadimos que, en ciertos momentos del proceso de reclutamiento, puede aparecer el ayudante del dentista que le presenté al comienzo blandiendo sus tenazas, puede ser contratada cualquier persona que se disfrace de vendedor. ¿Cuál es la solución a este problema?: una involucración total del nivel ejecutivo en este terreno.

diosestinta.blogspot.com

He conocido mucho director general que no permite que los muebles de su despacho los elija otra persona. Al tratarse de algo con lo que va a convivir diariamente, es él quien desea elegir personalmente la mesa de reuniones, su escritorio y los cuadros. El costo total de un buen despacho es raro que supere el salario anual de un buen vendedor. Mientras el gasto en el despacho es una vez cada cierto número de años, al vendedor hay que pagarle todos los meses y un poco más cada año. Los resultados de venta de su Organización no vienen en el carro de las bebidas, es el vendedor quien los trae. Con todo ello, resulta un poco ridículo que el propio Director General se ocupe de seleccionar la lámpara de su mesa que, como mucho, iluminará cuatro papeles y un rincón, y delegue totalmente la selección de quienes van a alumbrar sus resultados de negocio de los próximos años. ¿No habíamos quedado en que sus recursos humanos eran el activo más importante de su Organización?

Las áreas de recursos humanos así lo creen, pero como concepto abstracto y para autoproclamar la importancia de su función. Pero, cuando ese activo toma forma y se encarna en vendedores con nombres y apellidos, emergen las medias (de cifras, de estadísticas, de masa salarial, de comparaciones odiosas) y las mediocridades de los humanos, por cierto, que deben administrar recursos para otros humanos como ellos, ¿o no? "¡Qué se habrán creído estos de comercial!".

Quien más quien menos ha visto realizar a muchas personas actividades que entienden como de venta y que creen las realizan unas personas que ellos llaman vendedores. Pero, cuando estamos hablando de la venta en grandes clientes, el problema se agrava. Muchas personas de las áreas de recursos humanos están tan lejos de poder comprenderla como de conocer los principios de la fusión del átomo.

Si nos adentramos en el oscuro bosque de la formación, donde se manejan recursos económicos procedentes del presupuesto organizativo o de ciertos fondos públicos, con los que casi se podría comprar un reactor nuclear, hay muchas personas en estas áreas que están dispuestas a comprarlo para gastar el presupuesto, tratando de evitar que el año próximo se vea

diosestinta.blogspot.com

reducido. Aquí el problema se multiplica por la existencia de otras fuerzas que dicen tener la forma de fabricarlo a un módico precio. Me refiero a las organizaciones de consultoría y a los consultores que nacen, se desarrollan y mueren en este ambiente. Estrechamente conectados con las áreas de recursos humanos de las organizaciones, de las que en muchos casos provienen y en las que, a veces, desembocan al final de su carrera, hablan el mismo lenguaje y comparten las mismas ideas, para vivir todos de unos presupuestos (económicos y filosóficos) muy alejados de los caminos que conducen a la superioridad comercial.

Por estas causas y por las expuestas en los párrafos anteriores, se realizan cursos y seminarios, se diseñan programas de formación y planes de desarrollo que, en el ámbito de la eficacia comercial, aportan tan poco valor que nadie está interesado en medir el retorno de la inversión realizada. Además, con el pretexto de estar a la última, en materia de innovación pedagógica o técnica, en las áreas de recursos humanos relacionadas con la formación se tiene un especial cuidado en no repetir demasiados encargos a una misma consultora. Alguien podría descubrir que es más barato externalizar ciertos servicios con esa consultora, dejándoles a ellos en el paro o, lo que todavía sería peor para muchos, poniéndolos a vender. Ellos están para seleccionar la mejor opción en cada caso y tienen claro que "muerto el perro, muerta la rabia", por lo que miman cuidadosamente al perro para que no muerda a su dueño. Paradójicamente, la amenaza la sienten con más fuerza en tanto en cuanto la consultora realiza su trabajo con más calidad y el usuario, en consecuencia, quiere seguir contando con ella. Y esto supone una amenaza adicional ya intolerable, como es la de sufrir interferencias en la gestión de las influencias, tan interesantes y útiles, por otra parte, para lograr contrapartidas personales y profesionales de todo tipo.

¿Cuál es la solución? Identifique una consultora cualificada para contribuir en el incremento de su eficacia comercial, teste su calidad y permita que se desarrolle y crezca conjuntamente con sus resultados. Para eso, no se deje influir por opi-

diosestinta.blogspot.com

niones interesadas internas o externas. Tiene en sus manos el mejor instrumento de medida para saber si ha encontrado a su auténtica compañía y durante cuanto tiempo debe mantenerla: los resultados de venta.

Con respecto a los planes de carrera y de sucesión, seré muy breve: son un magnífico ejercicio virtual que tiene poco que ver con la realidad en el entorno comercial. A lo largo de mi carrera sólo he visto que funcionen en un aspecto. Me refiero a su enorme capacidad para mantener ocupada a mucha gente en las áreas de recursos humanos, aparentando que desarrollan un trabajo trascendental. Si tiene alguna duda, mire de dónde provienen los niveles ejecutivos de las organizaciones que usted conoce. Si se han desarrollado en su seno, apuesto a que no fue de manera planificada y, cuando provienen del exterior, la necesidad de salir a buscarlos fuera de la casa está confirmando la absoluta inoperancia de esos planes.

Mi recomendación es que, si la estructura comercial es tan poderosa como para permitírselo, establezca una carrera de ventas. Con salida en la venta y meta en la venta, por favor. Todos los planes de carrera que tienen como meta realizar otra tarea distinta, son enormemente perjudiciales para el actual desempeño. No quiero imaginar qué habría sucedido con generaciones enteras de médicos si su plan de estudios hubiese tenido como meta su paso a la actividad política. Aunque peor es imaginar dónde estarían sus pacientes.

En el campo de los sistemas retributivos, las áreas de recursos humanos son correa de transmisión de la política financiera. Los errores más frecuentes se localizan en su afán por hacer justicia distributiva cuando, para la eficacia comercial, los aspectos retributivos son un instrumento para la consecución de los objetivos de negocio. Precisamente, el papel de los sistemas retributivos en el entorno comercial es el de discriminar. Unos deben ganar cada vez más dinero vendiendo y otros deben ganar cada vez menos dinero no vendiendo. En la lucha por alcanzar la superioridad comercial, los primeros son imprescindibles y los segundos deben ser estimulados, con

diosestinta.blogspot.com

ayuda del sistema retributivo, a hacer su carrera en otro lugar y con otra financiación.

áreas de marketing

Desde esta área se dispara con otro tipo de armamento: la información. Del mercado, de la competencia, de los productos y servicios o de los resultados, pero siempre con datos. Como alguien dijo, refiriéndose a la estadística, en las áreas de marketing sólo confían en aquellos datos que pueden manipular.

Creo que no revelo ningún dato confidencial si le cuento cómo una gran corporación, que se dedica a la investigación de mercados, tiene su mayor dificultad para mostrar los resultados de sus sondeos al primer nivel ejecutivo del cliente, en la propia dirección de marketing del cliente. En este entorno se sigue a rajatabla el principio por el que no dar noticias es dar buenas noticias. Pero, para la eficacia comercial, rige otro principio: no tener noticias del mercado es una mala noticia. No me estoy refiriendo a la continua petición de datos de marketing a ventas, que se reciben siempre como una mala noticia, sino a la información de mercado y competencia que es tan necesaria para la eficacia comercial.

Cuando se tiene todos los días en la calle a un cierto número de personas en contacto con la realidad, es asombroso que, para conocer el mercado, no se utilice la ingente cantidad de información disponible, o la enorme capacidad de obtenerla en los clientes, que reside en la estructura comercial. Parece como si existiese un especial interés en mirar para otro lado cuando, delante de los propios ojos y en la propia casa, se tiene todo lo necesario.

Nunca he podido entender por qué una Dirección de Marketing acostumbra a tener una entidad independiente de la Dirección Comercial. Las denominaciones no son importantes, pero la actividad que se deriva de ellas, sí. La separación existente proviene, con toda seguridad, de la necesidad de tener en el

diosestinta.blogspot.com

campo de batalla a la estructura comercial y a la función de marketing en la retaguardia del cuartel general como un servicio compartido. En el tiempo de las colonias eso estaba muy bien. Sin embargo hoy, y ante el próximo futuro, el alineamiento entre ambas funciones es cada día más necesario. Las áreas de marketing están para servir a la eficacia comercial, no para dar más trabajo a los vendedores.

Convertir a la parte de la organización que debe ser el abogado de la venta, en juez de los resultados de venta, no es una buena práctica. Y esto es lo que sucede cuando, a partir de los datos suministrados por las áreas de marketing, de los que nadie sabe su fiabilidad, se establecen los objetivos que la estructura comercial debe lograr. Todo ello para, en una espiral inacabable y cada vez más viciada, de los datos obtenidos de la actividad comercial, sin que nadie pueda avalar su veracidad, realizar nuevos planes de marketing y así sucesivamente. En ausencia de herramientas fiables, por una y otra parte, este problema no tiene solución. En este libro he tratado de aportar una herramienta para la venta en grandes clientes. En las áreas de marketing ya disponen de muchas herramientas y de gran calidad. Su contribución a la eficacia comercial adolece de dos males que trataré de explicar brevemente. Digo explicar porque su solución es más complicada, como podrá verse al analizar su naturaleza.

El primero está relacionado con la segmentación. En capítulos anteriores ya he introducido la dudosa contribución a la eficacia comercial de la mayoría de las segmentaciones actuales realizadas con criterios cuantitativos nacidos en el mundo del consumo, auténtica universidad del moderno marketing. Estas dudas se convierten en certeza cuando hablamos de las segmentaciones al uso para la venta en grandes clientes. Siempre que se trate de fijar criterios cualitativos, los engranajes de los sistemas informáticos que deben soportar la segmentación, chirrían. Conviene tener presente que nadie fabrica en serie las joyas que tienen un mercado muy reducido de compradores. Esas hay que fabricarlas a mano. Pues lo mismo sucede con la segmentación de los grandes clientes. Hay que hacer-

diosestinta.blogspot.com

la casi a mano y, además, de la mano de sus vendedores que son quienes las conocen mejor que nadie. Ahí radica su dificultad y su importancia estratégica.

El segundo es el del catálogo. Hace ya mucho tiempo que las organizaciones se han visto obligadas a fabricar lo que se vende. Incluso en el mundo del consumo, donde se vendía lo que se fabricaba, ahora se vende, en muchos casos, lo que la moderna distribución quiere vender. Pues, a pesar de todo, las áreas de marketing siguen esforzándose en decirle al vendedor lo que tiene que vender, en vez de decirle lo que el comprador quiere comprar. Cuando no son capaces de ninguna de las dos cosas, entonces regalan mecheros con el logotipo de la empresa u organizan campeonatos de golf, según los estratos sociales a los que pertenecen sus niveles ejecutivos, ni siquiera a los que pertenecen sus compradores.

Mientras las áreas de marketing no sean capaces de identificar el valor que el cliente desea recibir, dónde está el cliente, a quién hay que ir a contárselo y cuándo hay que hacerlo, no podrán agrupar a los clientes en grupos de comportamiento homogéneo ante el vendedor que entonces, y sólo entonces, debiera iniciar el proceso de venta. Hoy se le está pidiendo a la organización comercial que supla con su esfuerzo las carencias de las áreas de marketing. Estas son, hoy, un campo abonado para la creatividad. No me refiero a la artística, sino a la derivada de que el papel lo aguanta todo. Si a esto le añadimos que con las cifras se pueden hacer diabluras, hemos fotografiado las baterías desde las que marketing dispara sobre las propias filas.

áreas de sistemas

Ya he tratado con anterioridad la digitalización de las organizaciones. Todo debe someterse a las posibilidades de integración en los sistemas corporativos. La situación recuerda a la vivida hace más de 20 años cuando todos los sistemas informáticos que no fuesen compatibles con el gigante azul eran inviables. Eso lo decían sobre todo los jefes de los grandes

diosestinta.blogspot.com

departamentos de proceso de datos que, adoctrinados, entrenados, formados, alimentados, mantenidos, cuidados, mimados e invitados a muchos viajes por el fabricante, acabaron cediendo su silla a los directores de sistemas. ¿Cuánto tiempo tardarán en aceptar que están al servicio de la organización? De momento, sucede lo contrario en muchas ocasiones.

La dificultad que supone desplegar aplicaciones que, como el Plan de Cuenta, contribuyan a la eficacia comercial, hace que esta sea su gran asignatura pendiente. La rápida obsolescencia de los sistemas informáticos ha generado una proliferación de herramientas, aplicaciones y lenguajes que ahora hay que integrar. Este es su reto y, en aras de resolver este problema, se sacrifica cualquier contribución a la eficacia comercial. Si hay una herramienta informática que podamos fácilmente integrar, hagámoslo y que dejen de dar guerra los de ventas. ¡No estamos para hacer adaptaciones! ¿Por qué no les vale este paquete?

áreas de compras

En cuarto lugar, y como último escollo, están apareciendo las áreas de compras. Alguien les ha explicado que están para reducir costes y a ello se afanan con todas sus fuerzas, con el orgullo de los necios a los que alguien acaba de comprarles un cañón. Si observamos su extracción y recordamos que la selección natural no les afecta, podemos encontrar en esta función, y en una gran cantidad de ocasiones, a personas que han fracasado sistemáticamente en la obtención de cualquier resultado. Es gente que cree tener ahora la oportunidad de demostrar su valía. ¡Se van a enterar! Con la fuerza que da el poder de compra de la Organización, no distinguen si están podando los precios o están cortando de raíz los árboles que dan el fruto de los resultados o están sacrificando la satisfacción de los clientes y dificultando los ingresos. Todo vale si ellos cubren sus objetivos. Se trata de comprar basura, como si fuesen herramientas útiles, al precio de herramientas baratas.

diosestinta.blogspot.com

Cuando no es así es porque el usuario tiene la fuerza suficiente para impedirlo. Nacieron para reducir costes de inversión y, de paso, algunas corruptelas. Medran, reduciendo la capacidad de generar ingresos. No permiten que el proveedor crezca con su Organización. Han cambiado una corrupción por otra: la externa por la interna. Y esta es peor para la eficacia comercial. Ahora sólo están al servicio de quien les puede hacer crecer y esa oportunidad no la tendrán nunca en el ámbito comercial. En algunos casos, intentarán convertirse en vendedores de los proveedores que ahora los sufren, pero sólo valdrán para ello mientras enfrente tengan compradores tan ineficaces como ellos. Y eso está a punto de terminar. El comprador del futuro en los grandes clientes va a ser un vendedor de clase C, capaz de establecer alianzas con ciertos proveedores que beneficien a su Organización.

Todo depende de la posición que ocupe la compra en la cadena de valor. Si exceptuamos a la moderna distribución, donde los compradores desempeñan muy bien el importante papel que juegan en su cadena de valor, hoy por hoy, en las grandes corporaciones, las áreas de compras constituyen un tumor organizativo.

en resumen

Las áreas de recursos humanos y de compras, en tanto en cuanto son un contrapoder, están condenadas a jugar un papel cada vez menos relevante. Las áreas de sistemas y de marketing, por su potencial contribución a la eficacia comercial, irán cobrando cada vez más protagonismo. Los profesionales que ahora disparan contra las posiciones amigas, unas veces por ignorancia y otras por incompetencia, tratarán de incorporarse al mundo comercial. Tenga cuidado. ¡Rechácelos! Ni saben lo que es el resultado de negocio, ni les importa. Llevan años desarrollando un perfil contrario al que es necesario para incrementar la eficacia comercial. Cuando, por fin, su Organización prescinda de ellos, por favor, ¡que se hagan consultores! Seguro que no les faltan amigos.

diosestinta.blogspot.com

Las mayores amenazas que gravitan sobre la eficacia comercial provienen de las áreas organizativas cuyas decisiones condicionan el futuro de la superioridad comercial. Podríamos afirmar que, en cuanto alguna de estas áreas conoce, en el sentido bíblico de la palabra, algún aspecto relacionado con la eficacia comercial, la amenaza puede convertirse rápidamente en realidad.

Si tenemos en cuenta la diferencia que existe entre lo que las organizaciones fabrican y lo que el mercado compra, estas cuatro áreas deberán realinearse dentro de cada organización.

Hay una industria que fabrica productos de cosmética, pero la gente entra en sus tiendas a comprar esperanza. Las líneas aéreas venden billetes, pero los viajeros les compramos tiempo. La banca desarrolla productos y servicios financieros, pero son muchos los que les compran seguridad. La industria del consumo fabrica todo tipo de productos, pero el cliente de la moderna distribución compra comodidad. La industria farmacéutica fabrica medicamentos, pero las personas compramos salud. Las operadoras de comunicaciones venden sistemas de comunicaciones, pero sus grandes clientes compran soluciones para su negocio. Las eléctricas venden energía, pero los usuarios compran servicio.

En los ejemplos anteriores me estaba refiriendo a la diferencia entre lo que muchas personas de esas organizaciones creen vender y lo que realmente están comprando sus clientes, sin modificación de la cadena de valor. El problema toma dimensiones gigantescas cuando, además, el mercado demanda un valor diferente al que la organización era capaz de aportar y esta ve modificada su posición en la cadena de valor. Entonces no bastará con alinear filosóficamente a las personas sino que habrá que cambiar radicalmente otras muchas cosas.

Para incrementar la eficacia comercial, no es suficiente con actuar sobre la organización comercial. Será necesario que las áreas de recursos humanos, marketing, sistemas y compras, que tanto influyen en la actividad de venta, se realineen con el valor que los clientes demandan.

diosestinta.blogspot.com

EPÍLOGO

Alineamiento con el futuro

Antes de despedirnos, deseo compartir con usted, ya mi querido amigo si hemos llegado juntos hasta aquí, unas reflexiones que pueden ser de utilidad para quien se encuentre en las proximidades del entorno descrito en las páginas anteriores. En ellas he hablado de vender, de vendedores, de herramientas y de obstáculos. Pero, seguramente, habrá notado que me refería a mucha más gente en esas páginas.

Mantener la independencia empresarial tiene grandes inconvenientes cuando se compite en un mercado de intangibles como es el de la consultoría, terreno abonado para el desarrollo de los más diversos intereses. Pero tiene algunas ventajas. Una de ellas es la de poder mostrar, con total libertad de criterio, el retrato de familia de la venta.

Para explicar mis tesis he optado por la venta en los grandes clientes, recordando mi deporte favorito del balón y la canasta, pero debo confesarle que el tema elegido sólo ha sido un pretexto para analizar ciertos aspectos que influyen en los partidos, en la liga y en la clasificación final de la competición por lograr la superioridad comercial.

En la lectura, es posible que usted haya encontrado respuesta a alguna pregunta que pudo hacerse en el pasado y cuya aclaración, ahora, le resulte de utilidad para enfrentar el futuro de la eficacia comercial en mejores condiciones. Pero, ¿cómo será este futuro? Para meditar sobre ello, he dado la vuelta a la bola de cristal que venía utilizando y he visto algunas cosas muy claramente. Son las que me dispongo a contarle ahora.

diosestinta.blogspot.com

Comencemos por la satisfacción de necesidades. Aquí no espere que le diga nada sorprendente. Supongo que nadie dudará del espléndido futuro de las profesiones relacionadas con la venta. Estoy refiriéndome a un futuro en el que no se crean nuevas necesidades, sino que se transforman continuamente las de siempre. Tomando como ejemplo las necesidades que "internet" satisface hoy, y será igual en el futuro, se puede comprobar que son las mismas que el ser humano tiene desde mucho antes del "tam-tam". La necesidad de comunicarnos no ha cambiado, pero sí todos los aspectos relacionados con ella, desarrollándose nuevas formas de hacer, bajo cualquier punto de vista que queramos considerar. Para los que tenemos algo que ver con la venta, es muy reconfortante saber que esta profesión tiene garantizado su futuro. Lo cual no es nada despreciable, sobre todo si se tiene en cuenta que dentro de veinte años, como yo creo, al menos una cuarta parte de las profesiones que entonces existan, hoy ¡no son conocidas todavía! Por lo tanto, el vendedor no debe preocuparse. Siempre habrá necesidades que sólo él puede satisfacer.

Los productos y servicios que se vendan son ajenos a este análisis. A este respecto, lo único que se puede asegurar es la rápida obsolescencia de todo. Y con ella, la de todos los profesionales cuya actividad estaba íntimamente relacionada con esos productos o servicios obsoletos. Este hecho cierto, unido al expuesto en el párrafo anterior, hace presagiar un aluvión de reconversiones personales hacia el mundo de la venta.

Será el avance tecnológico el que abra sucesivas puertas para dar salida a nuevas formas de satisfacer las necesidades de siempre. Los cambios sociales, económicos, políticos y culturales determinarán, a su vez, los cambios en la forma de vender. Pero sí podemos afirmar que la figura del vendedor será cada vez más valorada socialmente por la gran variedad de profesionales incorporados a ella, aportando su prestigio de procedencia.

Pero, ¿cómo comprarán los clientes?; ¿en qué consistirá la venta?; ¿qué perfil deberán tener los vendedores?; ¿qué dificul-

diosestinta.blogspot.com

tades encontrarán? Todas ellas son preguntas genéricas sobre el mañana que tienen respuesta específica desde hoy, primer día de nuestro futuro.

Para vislumbrar la forma en que los clientes van a comprar en el futuro debemos recordar el pasado reciente. Hace tan sólo treinta años la compra de un televisor en color constituía un acontecimiento familiar. Hoy, ese mismo televisor se compra como cualquier otro producto de consumo y en el mismo lugar, pero de muy diferente forma. Podríamos citar numerosos ejemplos de productos que, al no aportar ya un valor agregado diferenciado, no requieren de la asistencia de un vendedor para ser comprados. Esto obliga al fabricante a reducir sus costes de venta para mantener su competitividad en el mercado y, no lo olvidemos, uno de los mayores costos de venta es el del vendedor.

Siendo verdad que la figura del vendedor tiene garantizada su existencia, ahora ya puede ser matizada la afirmación. Habrá vendedores en tanto en cuanto sean capaces de aportar el valor que el mercado demanda. En las grandes ciudades, el agente de circulación desapareció cuando el tráfico creció, los primeros semáforos se fabricaron y alguien destinó recursos para su adquisición. En esos momentos nació una nueva profesión, la de vendedor de semáforos, y murió otra, la de agente de circulación en un cruce. Ese agente habrá tenido que pasar a desempeñar otras funciones en el municipio. Por lo tanto, el vendedor tendrá que prepararse para competir en ligas cada vez más importantes o tendrá que buscar su nuevo trabajo en Calcuta, donde el caos circulatorio todavía se dirige a mano. En este momento, además de saber que tiene garantizado su futuro, el vendedor debe comprender que su cotización subirá tanto más cuanto mayor valor sea capaz de aportar.

Con respecto al perfil del vendedor, hay que recordar que estamos asistiendo a una auténtica explosión del saber, que va a condicionar los rasgos de su perfil. Más del 99% del conocimiento acumulado en la historia de la humanidad reside, en este mismo momento en el que usted y yo nos comunicamos,

diosestinta.blogspot.com

en personas que están vivas. Muchas de ellas, además, van todos los días a trabajar por la mañana. No estoy diciendo que vivamos rodeados de genios. Estoy afirmando que mis hijos tienen a su disposición, y lo utilizan, el conocimiento equivalente a la suma de los conocimientos de todos los sabios que hayan podido existir. El nuevo saber crece a tanta velocidad que la pretensión de cualquiera de nosotros de acceder a él sería algo así como intentar subir a un tren de alta velocidad saltando desde la bicicleta en la que vamos de paseo mientras circulamos junto a las vías. Con las consecuencias que fácilmente podemos imaginar.

Entonces, ¿cómo hacer para que un vendedor adquiera los conocimientos que necesita? Desde luego, no enfocando el nuevo saber bajo el punto de vista técnico, sino desde la óptica de su experiencia en la comprensión de las necesidades organizativas y, mejor todavía, del más viejo saber sobre las necesidades del ser humano. No olvidemos que los grandes clientes no compran nada. Quienes compran son unas personas que trabajan dentro de las organizaciones de los grandes clientes. En este momento, ya debemos tener la idea clara de que el vendedor tiene futuro si aporta un valor que se base en su experiencia con las organizaciones y con las personas, que es donde radica su ventaja competitiva personal.

Este vendedor necesita herramientas para desarrollar su trabajo. Si tenemos en cuenta todo lo anterior, para que pueda utilizarlas al servicio de su propia eficacia, no deben ser instrumentos de gran complejidad tecnológica, sino que se alimenten de su experiencia; tampoco deben estar al servicio de las necesidades de otras áreas, sino que deben ayudarle a aportar valor personal; ni, por último, han debido ser construidos de forma que no soporten el acelerado cambio en el que todos estamos inmersos, sino para mantener su vigencia en diferentes circunstancias y durante largo tiempo.

Mi bola de cristal ha funcionado. Ahora ya veo claramente un próximo futuro con muchos vendedores gozando del máximo reconocimiento social y organizativo, adquirido a través del valor que aportan gracias a un bien cada vez más esca-

diosestinta.blogspot.com

so, como es el de la experiencia que han adquirido en su carrera comercial.

Sólo hace falta una cosa más: que la organización no se lo impida. Y para que esto no suceda, es imprescindible que se produzca un realineamiento filosófico con las premisas básicas de la eficacia del vendedor, de todas las áreas que deben contribuir a la superioridad comercial.

No es fácil de admitir que esta superioridad sea la única garantía de éxito a futuro por personas que creen desarrollar una función independiente y ajena a los resultados comerciales. En unos casos, porque dicen dedicarse a la custodia del activo más importante: las personas. En otros, porque tampoco resulta sencillo que profesionales con un sólido bagaje tecnológico a sus espaldas y educados muchas veces de forma hostil hacia la venta, admitan de pronto que es en el campo comercial, que siempre vieron de forma estereotipada y miraron con cierto desdén, donde más valor pueden aportar y donde se esconde su influencia futura. Si miramos hacia las áreas en las que se administran los recursos financieros, encontraremos muchas personas que se sienten más dotadas y, por lo tanto, más cómodas y seguras, actuando sobre los gastos que sobre los ingresos. Con las gentes del marketing, entrenadas en el descuento, la promoción y el catálogo, lograr que asuman su papel de apoyo al vendedor puede llevar más tiempo del deseable.

Todos ellos van a oponer la natural resistencia. Cuando el directivo actual ha crecido profesionalmente y lo ha hecho con éxito, como lo prueba su actual posición ejecutiva, tiende a favorecer que prevalezcan en su entorno los mismos comportamientos y creencias que a él le llevaron al éxito y que, muchas veces, son los únicos que él conoce. Esta circunstancia contamina el ambiente cuando intenta clonarse en su ámbito de influencia y, mucho más, cuando lo logra, lo que sucede con frecuencia, especialmente en las grandes organizaciones. Esto lo hace por dos razones: porque cree sinceramente que las mejores formas de hacer son esas, las suyas, (¡quién va a hablar a Noé de lluvia!) y porque si alguien demostrase

diosestinta.blogspot.com

que hay otra forma de hacer las cosas, sentiría que su posición está amenazada.

En función de cómo evolucione la relación entre los costos de la estructura comercial y sus cifras de venta, así irá creciendo la tendencia a poner en manos externas los resultados de venta. Algo impensable hace muy poco tiempo y que veremos extenderse con rapidez a partir de que inicien ese camino las más grandes corporaciones, que son la que tienen mayores dificultades para realinear sus estructuras hacia la eficacia. Como en tantas otras ocasiones el pretexto será tecnológico y de reducción de costes, pero la realidad subyacente será de personas y de procedimientos. Y, sobre todo, de incremento de ingresos.

Mientras eso llega, en estas páginas he tratado de hacer ver al lector que, para lograr la superioridad comercial, no basta con actuar sobre la organización comercial ni, mucho menos, con intentar mejorar la eficacia del vendedor actuando en su estricto entorno de trabajo. Tener éxito en la venta en los grandes clientes requiere poner en marcha un proceso de cambio y volcar en él recursos, tiempo e inteligencia.

Esto último es lo más difícil. Por esa razón he tenido que apoyarme en lo que tantas personas me han enseñado. Sus nombres son Antonio, Carlos, Eduardo, Federico, Fernando, Francisco, Gabriel, Guillermo, Ignacio, Isidoro, Jaime, Javier, Jesús, Joaquín, José, José Luis, Juan, Julio, Luis, Manuel, Miguel, Pablo, Pedro, Rafael, Ricardo, Santiago, Tomás y muchos más. No digo su apellido, porque cada uno ya lo conoce.

En realidad, en este libro son ellos los que han hablado. Yo sólo movía los labios.

diosestinta.blogspot.com

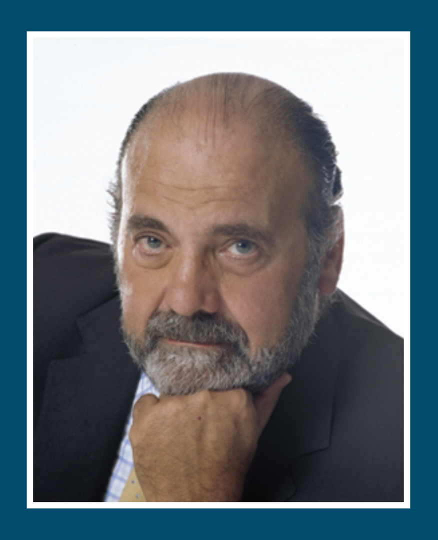
Venta en las grandes ligas es una guía práctica para la acción ejecutiva en la mejora de la eficacia comercial. El libro enfoca la problemática de los resultados comerciales que toda empresa obtiene en sus grandes clientes, repasando los aspectos críticos para el éxito en el nuevo entorno competitivo.

A partir del conocimiento de la realidad operativa, con una óptica empresarial y desde la credibilidad e independencia propias de quien ya ha logrado el máximo reconocimiento profesional, el autor describe las principales barreras y dificultades existentes para **vender en los grandes clientes**.

Escrito para provocar la necesaria reflexión que debe preceder a la acción, analiza las consecuencias de los problemas y presenta las mejores prácticas de actuación para resolverlos. Su eje central es el **Plan de Cuenta**. Sobre él se han ajustado las piezas que lo convierten en el rotor de la eficacia.

La lectura más eficaz la realizarán todos aquellos ejecutivos que se ven afectados por los resultados comerciales, además de quienes tienen experiencia directiva en áreas directamente relacionadas con la venta. Leerlo de principio a fin sólo lleva unas horas, pero el provecho de sus páginas puede durar años.

Es un libro especialmente concebido para quienes desean pasar de una observación pasiva a la intervención activa. Para poder influir en su futuro, las personas deben conocer los hitos que jalonarán, de una forma u otra, el obligado recorrido de su Organización por el **camino hacia la superioridad comercial**.



Miguel Redondo es autor de innumerables trabajos en el campo de la consultoría y ha colaborado con diversas publicaciones en diferentes países. Tras finalizar sus estudios de ingeniería, desempeñó durante 12 años distintas funciones ejecutivas antes de fundar, en 1983, la empresa de consultoría KREA. Especializada en la investigación, creación, implantación y seguimiento de soluciones para la mejora de la eficacia comercial, está presente en varios países donde colabora con grandes empresas de los sectores de actividad más competitivos.

ISBN 84-7978-582-9



E-mail: ediciones@diazdesantos.es
www.diazdesantos.es/ediciones

diosestinta.blogspot.com